



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

# De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau

*Onderzoek naar de (duurzame) effecten van positieve-actieplannen  
allochtonen en diversiteitsplannen*

Miet Lamberts, Fernando Pauwels, Ellen Schryvers, Marjan Van de Maele

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Opleiding en Vorming, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma,  
met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF

Januari 2005



Hoger instituut  
voor de arbeid



# INHOUD

<b>Hoofdstuk 1 / Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 2 / Het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen</b>	<b>5</b>
1. Chronologisch overzicht van maatregelen, initiatieven en afspraken in het kader van het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen	6
2. ...-1998/1999. Een schoorvoetend begin	8
2.1 VESOC-akkoord 'De tewerkstelling van migranten'	8
2.2 VESOC-jaarprogramma 1998-1999: een te snelle, optimistische start?	10
3. Categoriale actieprogramma's in een periode van hoogconjunctuur 2000-2001	10
3.1 VESOC-jaarprogramma 2000: een nieuwe start met methodiekontwikkeling en sensibilisering, ... en de conjunctuur die meezat	11
3.2 VESOC-jaarprogramma 2001: verdieping, uitbreiding, ... en nog steeds knelpuntvacatures	12
3.3 Op de achtergrond: een creatieve denktank Trivisi	14
3.4 Naar een meer structurele samenwerking op macroniveau. Samenwerkingsprotocollen tussen de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners, de intermediairs en allochtone federaties	16
3.4.1 Samenwerkingsprotocol met vier federaties van allochtone verenigingen inzake toeleiding naar de actie 'Startbanen'	16
3.4.2 Samenwerkingsprotocol met VEV en VKW over management van diversiteit	17
3.4.3 Samenwerkingsprotocol met Upedi inzake non-discriminatie in de uitzendsector	17
3.4.4 Samenwerkingsprotocol met de vakbonden	17
3.4.5 Samenwerkingsprotocol met Unizo inzake management van diversiteit	19

3.5	Pact van Vilvoorde (november 2001)	19
4.	Vanaf 2002: een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op macro-, meso- en microniveau	20
4.1	Op macroniveau: een juridisch kader, groeiscenario's en oprichting van de Commissie Diversiteit (SERV)	20
4.1.1	Het juridisch kader: decreet houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt (8 mei 2002)	20
4.1.2	Gemeenschappelijke platformteksten van 3 december 2002 en 2 december 2003	21
4.1.3	Commissie Diversiteit	26
4.2	Het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op meso-niveau. Het diversiteitsluik binnen de sectorconvenants	26
4.3	Het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op micro-niveau. Diversiteitsplannen en beste praktijken	27
4.3.1	VESOC-jaarprogramma 2002-2003: een inclusieve aanpak en diversiteitsbeleid als middel (of als doel?)	27
5.	Samenvatting en besluit	28

---

### **Hoofdstuk 3 / Positieve-actieplannen, diversiteitsplannen en beste praktijken**

---

1.	Evolutie in de wettelijke bepalingen van de positieve-actieplannen/ diversiteitsplannen	31
1.1	De doelgroep	31
1.2	Inhoudelijke invulling van een positieve-actiebeleid	32
1.3	Praktische maatregelen in verband met een positieve-actieplan/ diversiteitsplan	34
2.	Beste praktijken	35
2.1	Beste praktijken omschreven	35
2.2	Subsidie	37
3.	De resultaten van het beleid	37
4.	Samenvatting en conclusie	41

---

### **Hoofdstuk 4 / Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen geëvalueerd**

---

1.	Onderzoeksvragen	43
2.	Methodologie	44

<b>Hoofdstuk 5 / De arbeidsmarktpositie van allochtonen in Vlaanderen</b>	<b>47</b>
1. De werkzaamheidsgraad	47
2. Werkloosheidsgraad	48
3. Activiteitsgraad	50
4. Groeiscenario	50
5. Samenvatting en conclusie	51
<b>Hoofdstuk 6 / Effect- en procesevaluatie op niveau van de organisatie</b>	<b>53</b>
1. Bevraging van werkgevers: mogelijkheden en beperkingen	53
2. Wie nam deel aan de bevraging?	55
2.1 Analyse van de respondenten	55
2.2 Analyse van de non-respons	57
3. De aanwezigheid van kansengroepen in de bevroagde organisaties	59
3.1 De aanwezigheid van allochtonen in de organisatie	60
3.1.1 Gegevens met betrekking tot 2003	60
3.1.2 Tewerkstellingsevolutie	63
3.1.3 Naar nationaliteit	66
3.2 De aanwezigheid van arbeidsgehandicapten in de organisatie	67
3.2.1 Gegevens met betrekking tot 2003	68
3.2.2 Tewerkstellingsevolutie	69
3.3 De aanwezigheid van oudere werknemers in de organisatie	70
3.4 De aanwezigheid van laaggeschoolden in de organisatie	71
3.4.1 Gegevens met betrekking tot 2003	71
3.4.2 Tewerkstellingsevolutie	71
3.5 De aanwezigheid van mannen en vrouwen in de organisatie	72
3.6 Welke personeelssamenstelling streeft uw organisatie na?	72
3.7 Op welke functieniveaus vinden we kansengroepen terug in de organisaties?	73
4. Redenen van indienen en opstarten van een positieve-actie- of diversiteitsplan	74
4.1 Starters versus niet-starters	74
4.1.1 Wie zijn deze starters? En waarin verschillen ze van niet-starters?	74
4.1.2 Actieplan als hefboom voor het opstarten van een duurzaam beleid rond diversiteit en gelijke kansen	74

---

4.2	Waarom meer aandacht besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen?	74
4.3	Waarom van start gaan met een actieplan?	76
4.4	Wie nam het initiatief om meer aandacht te besteden aan het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid in de organisaties?	79
4.5	Wie nam het initiatief om van start te gaan met een actieplan in de organisaties?	79
5.	Tot welke groepen wil uw organisatie zich speciaal richten binnen haar gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid?	81
6.	Draagvlak voor het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid	81
7.	Structurele aspecten van het gelijkekansenbeleid en het diversiteitsbeleid	82
8.	Heeft het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid impact op het gevoerde personeelsbeleid?	83
8.1	Werving en selectie	84
8.2	Onthaal en introductie	88
8.3	Opleiding	89
8.4	Loopbaanbeleid	92
8.5	Arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en -organisatie	94
9.	Diversiteitsbeleid in verschillende vormen	97
9.1	Meerwaarde in verschil	97
9.2	Diversiteitsbeleid: wat is het en hoe krijgt het vorm?	99
9.3	Spanwijdte van het beleid	100
9.3.1	Openen van deuren, van praktijken en van ogen	100
9.3.2	Spanwijdte van het beleid, gebaseerd op de werkgeversbevraging	101
10.	Evaluatie van het actieplan en de daaropvolgende acties	110
10.1	Welke impact heeft het actieplan (en de daaropvolgende acties) op de houding ten opzichte van allochtonen en de positie van allochtonen?	111
10.2	Welke impact heeft het actieplan (en de daaropvolgende acties) op de houding ten opzichte van kansengroepen en de positie van kansengroepen?	113
10.3	Hoe nu verder?	116
11.	Samenvatting	116
<b>Hoofdstuk 7 / De projectontwikkelaars aan het woord. Evaluatie van wat voorbij is en een blik vooruit</b>		<b>123</b>

---

---

1. Resultaten en effecten van PA-P/DP	123
1.1 Kwantitatieve doelstellingen en effecten	124
1.1.1 Instroom	124
1.1.2 Opleiding, uitstroom en doorstroom	125
1.2 Kwalitatieve doelstellingen en effecten	126
1.2.1 Kwaliteit van de jobs	126
1.2.2 Duurzame tewerkstelling	127
2. Personeelsbeleid	128
2.1 Werving en selectie	128
2.2 Onthaal en introductie	129
2.3 Opleiding	130
2.4 Loopbaanbeleid	132
2.5 Arbeidsvoorwaarden, waardering en arbeidsorganisatie	133
3. Factoren die de slaagkansen van een PA-P/DP beïnvloeden	134
3.1 Aanleiding voor het indienen van een PA-P/DP	134
3.2 Andere factoren die de slaagkansen van een PA-P/DP beïnvloeden	135
4. De rol van de projectontwikkelaar	135
4.1 De invloed van de projectontwikkelaar op de PA-P/DP	135
4.2 Indienen van een PA-P/DP	136
4.3 Indienen van een 'Beste praktijk' (BP)	140
4.4 Initiatieven die de uitvoering van de functie van projectontwikkelaar ten goede komen	141
5. Netwerken	143
5.1 Contacten tussen bedrijven met PA-P/DP	143
5.2 Contacten tussen bedrijven met PA-P/DP en bedrijven zonder PA-P/DP	144
5.3 Netwerkvorming rond diversiteit	144
5.4 Samenwerking met organisaties die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de doelgroep	145
5.5 Verhouding projectontwikkelaars, sectorconsulenten en diversiteitsconsulenten van de vakbond	146
6. Meerwaarde van een PA-P/DP	147
6.1 Hoe zou worden omgegaan met kansengroepen op de arbeidsmarkt als er geen PA-P/DP bestond?	147
6.2 Flexibiliteit van het instrument	148
6.3 Bedrijven zonder PA-P/DP maar met een diversiteitsbeleid	148
7. Aanpak diversiteitsbeleid	149
7.1 Een diversiteitsbeleid gericht op bepaalde kansengroepen of op alle medewerkers	149

7.2	De spanwijdte van het diversiteitsbeleid	150
7.3	Niveau van het bedrijf waar het diversiteitsbeleid vorm krijgt	151
7.4	'Outen' van een diversiteitsbeleid	151
<b>Hoofdstuk 8 / Lessen uit Nederland: positieve-actieplannen in Nederland</b>		<b>153</b>
1.	Totstandkoming van de Wet SAMEN	153
2.	Werking en evaluatie van de Wet SAMEN	154
2.1	De WBEAA	154
2.1.1	Werking van de Wet	154
2.1.2	Evaluatie van de Wet	156
2.2	De Wet SAMEN	159
2.2.1	Werking van de Wet	159
2.2.2	Evaluatie van de Wet	161
3.	Conclusie	163
<b>Hoofdstuk 9 / Diversiteitsplannen als hefboom voor evenredige arbeidsdeelnemers: samenvatting, besluit en aanbevelingen</b>		<b>165</b>
1.	Nood aan monitoring	165
1.1	Op macroniveau	165
1.1.1	Geen exacte cijfers	166
1.1.2	Groei-scenario op basis van nationaliteit	167
1.1.3	Registratie: een woelig debat?	168
1.2	Op niveau van de organisatie	169
1.2.1	Geen cijfers	169
1.2.2	Streefcijfers	169
1.2.3	Verdere opvolging?	169
2.	Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen een waardevol instrument	170
2.1	Bewustwording versus harde cijfers?	170
2.2	Doorstaat het gevoerde (personeels)beleid op organisatieniveau de diversiteitstoets	171
2.2.1	Welke acties in navolging van een actieplan	171
2.2.2	En wat is het resultaat op vlak van personeelsbeleid?	172
2.3	Openen van ogen ... naar een cultuurverandering?	173
2.4	Het instrument 'Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen'	174
2.4.1	Belangrijke rol van de STC-projectontwikkelaar	175
2.4.2	Lage drempel maar wel tot duurzame veranderingen (structureel en cultureel)	175



2.4.3	Lage drempel met prioritaire aandacht voor instroom en behoud van tewerkstelling van kansengroepen?	176
2.4.4	Diversiteitsplannen onvoldoende om doelstelling te bereiken	177
3.	Positieve-actieplannen in Nederland	178
4.	Naar mainstreaming van het beleid	179
4.1	Effecten (op macroniveau) blijven uit	180
4.2	Mainstreaming en inclusiviteit	180



---

## **HOOFDSTUK 1**

### **Inleiding**

De Vlaamse overheid heeft zich tot doel gesteld om evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt te realiseren en zo *'een actieve welvaartstaat te worden die alle burgers ongeacht hun afkomst of aanleg laat participeren aan de samenleving door duurzame werkgelegenheid'* (Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004, p. 2). Cijfers en de resultaten uit heel wat onderzoeken en periodieke rapporteringen rond de arbeidsmarktpositie van specifieke groepen (zoals allochtonen, arbeidsgehandicapten, ouderen, ...) tonen echter onomstotelijk de lange weg die op dat gebied nog moet worden afgelegd in Vlaanderen. Het bewerkstelligen van evenredige participatie vormt dan ook één van de belangrijke pistes om deze centrale missie van het werkgelegenheidsbeleid te realiseren.

Evenredige participatie moet dan begrepen worden als het streven naar een verhoging van de werkzaamheidsgraad van die groepen die het laagst scoren zodat de samenstelling van de groep werkenden een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling is. Maar evenredige participatie kan ook verder gaan: zo kan er op sectorniveau of op bedrijfsniveau (tot zelfs op ieder niveau binnen de individuele onderneming) gestreefd worden naar het bereiken van een personeelssamenstelling die een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling is.

Sinds het VESOC-akkoord van september 1998 wordt deze notie van streven naar een evenredige arbeidsparticipatie voor *allochtonen* door alle sociale partners onderschreven. Als centraal instrument om dit te bewerkstelligen, wordt geopteerd voor *vrijwillige actieplannen op bedrijfsniveau* waarbij organisaties (ook beperkt financieel) aangespoord worden om onder begeleiding van een projectontwikkelaar (vanuit het lokale Subregionale Tewerkstellingscomité (STC)) een positieve-actieplan op te stellen en te implementeren.

Sindsdien werden heel wat extra middelen voor begeleiding uitgetrokken en werd het 'evenredige arbeidsdeelname'-concept naar andere groepen (zoals arbeidsgehandicapten, ouderen, ...) verruimd. Hierdoor wordt niet langer over positieve-actieplannen voor allochtonen, maar over *diversiteitsplannen* gesproken.

De terechte vraag blijkt te bestaan bij heel wat betrokken actoren, welke effecten deze maatregelen in de praktijk hebben gehad (en hebben), met het oog op de

verdere ontwikkeling van dit beleid. Het onderzoek dat hier wordt voorgesteld, wil op deze vragen een antwoord bieden.

Dit onderzoek wil in de eerste plaats een wetenschappelijke *effectevaluatie* van het gevoerde beleid bieden. Wat zijn de effecten van het gevoerde beleid, en meer bepaald van de positieve-actieplannen, op niveau van werknemers, organisaties en op de situatie van allochtonen op de arbeidsmarkt in het algemeen? Kunnen de effecten gemeten worden en hoe kunnen ze beter opgevolgd worden (*monitoring*)?

Met de recente aandacht voor en de ontwikkelingen op het gebied van het 'managen' van diversiteit op macro-, meso- en microniveau, staat Vlaanderen uiteraard niet alleen in Europa en de rest van de wereld. Zo zullen de ervaringen met het gevoerde beleid in Nederland (Nederland opteert reeds langer voor de ontwikkeling van bedrijfsplannen als instrument voor de verbetering van de positie van allochtonen) onder de loep genomen worden en op basis van deze analyse zullen aanbevelingen naar het Vlaams beleid toe geformuleerd worden.

Hoe is dit onderzoeksrapport opgebouwd?

In hoofdstuk 2 bieden we een overzicht van de evolutie van het gevoerde beleid inzake evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen sinds 1998. Het beleid werd in deze periode immers verder uitgebouwd en regelmatig bijgestuurd. We bespreken de belangrijkste ontwikkelingen.

In een volgend hoofdstuk focussen we op de bespreking van het instrument van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen. We gaan na welke bijsturingen en aanpassingen met betrekking tot dit instrument gebeurd zijn sinds de opstartfase.

In het vierde hoofdstuk geven we weer hoe deze evaluatiestudie van de effecten van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen (periode 1999-2001/2002) opgebouwd is.

Vervolgens besteden we in het vijfde hoofdstuk aandacht aan de arbeidsmarktpositie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt en de evolutie die we kunnen vaststellen.

Het zesde hoofdstuk gaat dieper in op de bevindingen op organisatieniveau. In dit hoofdstuk bespreken we uitgebreid de resultaten van een bevraging bij organisaties en werkgevers die in de periode 1999-2001/2002 een positieve-actieplan allochtonen of een diversiteitsplan opgestart hebben. We gaan na of en welke duurzame effecten we kunnen vaststellen.

Hoofdstuk 7 vat de bevindingen van de STC-projectontwikkelaars rond het instrument van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen samen.

In hoofdstuk 8 worden kort de bevindingen vanuit de Nederlandse case samengevat (deze case wordt uitgebreid beschreven in een apart onderzoeksrapport (Van de Maele, 2005).

En ten slotte worden de belangrijkste bevindingen samengevat en aanbevelingen naar het beleid toe geformuleerd.



---

## **HOOFDSTUK 2**

### ***Het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen***

Het Vlaamse beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit zoals het anno 2004 vorm krijgt, is het resultaat van een 'bouw'-proces waarvan de fundamenteen vooral sinds 1998 steviger vorm gekregen hebben. Vóór 1998 sprak men binnen het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid over risicogroepen, waarbij vooral aandacht besteed werd aan laaggeschoolden en langdurig werklozen. De focus op bepaalde persoonskenmerken van de beroepsbevolking (en de impact hiervan op hun arbeidsmarktpositie) zoals herkomst en leeftijd, ... werd minder gelegd in het beleid. Ook rechtstreekse acties naar werkgevers toe met betrekking tot deze doelgroepen ontbraken.

Maar in 1997 werd het duidelijk dat de positie van migranten en personen van allochtone herkomst op de arbeidsmarkt,<sup>1</sup> meer aandacht van het beleid verdiende. De werkloosheid bij personen van allochtone herkomst is hoog, allochtonen zijn ondervertegenwoordigd in opleidings- en werkervaringsprogramma's, ... Bovendien bleken de resultaten van het intussen bekende en beruchte ILO-onderzoek (Arriijn, Feld, Nayer & Smeesters, 1997) aan te tonen dat er aan de bedrijfsploorten duidelijk sprake was van discriminatie ten aanzien van migranten en personen van allochtone herkomst. Dit alles leidde er toe dat er einde 1997 overleg gepleegd werd tussen de Vlaamse overheid en de sociale partners om een actieprogramma op te stellen om de achtergestelde positie van allochtonen op de arbeidsmarkt tegen te gaan.

---

<sup>1</sup> In het VESOC-akkoord van 8 juni 1998 vinden we volgende paragraaf terug: 'In het luik emancipatie van het Vlaamse minderhedenbeleid worden allochtonen omschreven als "die burgers met een socio-culturele herkomst, teruggaand op een ander land van herkomst"'. Zij kunnen al dan niet Belg geworden zijn. Het kunnen zowel erkende vluchtelingen zijn als migranten. Migrantten zijn allochtonen die meestal in het kader van gastarbeid naar ons land gekomen zijn. Beide groepen beschikken over een definitief verblijfsrecht. Voorliggende engagementen richten zich specifiek tot migrantten. Uitvoering van de concrete acties, meer bepaald het opstellen van positieve-actieplannen en het wegwerken van discriminatie, zal echter ook de groep van erkende vluchtelingen ten goede komen." Aangezien in de op dit akkoord volgende beleidsteksten de termen 'migrantten' en 'allochtonen' door elkaar gebruikt worden, zullen wij in dit rapport ook voornamelijk spreken over 'allochtonen' en over 'personen van allochtone herkomst', tenzij in citaten.

Dit overleg resulteerde in de goedkeuring van het VESOC-akkoord '*Tewerkstelling van migranten*' op 8 juni 1998. Het doel van dit overleg en dit akkoord was een bijdrage te leveren tot '*het realiseren van evenredige en volwaardige deelname van de migranten aan de arbeidsmarkt, op alle niveaus en functies van zowel private als publieke arbeidsmarkt*'. Dit is meteen het begin geweest van een hele reeks initiatieven, maatregelen en engagementen.

In wat volgt geven we u een beknopt overzicht van de belangrijkste maatregelen, keerpunten en beslissingen die in de voorbij zes jaar werden genomen in het kader van het beleid ten aanzien van allochtonen en andere kansengroepen op de arbeidsmarkt. Eerst worden de belangrijkste momenten chronologisch gepresenteerd op een tijdslijn. Daarna gaan we dieper in op de belangrijkste van deze maatregelen, overeenkomsten, enz. die een ankerpunt of een scharniermoment betekend hebben in het beleid. Vervolgens wordt in een volgend hoofdstuk dieper ingegaan op het instrument van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen, de focus van dit onderzoek.

## **1. Chronologisch overzicht van maatregelen, initiatieven en afspraken in het kader van het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen**

In volgend schema geven we beknopt een chronologisch overzicht van de belangrijkste maatregelen, initiatieven en afspraken die geleid hebben tot vormgeving van het huidige Vlaamse beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit.



- 
- 1998
    - *8 juni*: VESOC-akkoord 'Tewerkstelling van migranten'
    - *September*: VESOC-actieplan voor migranten 1999 goedgekeurd
  
  - 1999
    - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan voor migranten
    - *December*: VESOC-actieplan voor migranten 2000 goedgekeurd
  
  - 2000
    - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan voor migranten
    - Invoering 'Beste praktijken' ter verdieping van het positieve-actiebeleid
    - *Juni*: lancering van het Trivisi-proces
    - Beleidsnota 2000-2004 van minister van Tewerkstelling en Toerisme Landuyt
    - *September*: samenwerkingsprotocol met vier federaties van allochtone verenigingen inzake toeleiding naar de actie startbanen
  
  - 2001
    - VESOC-actieplan 2001 'Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname'
    - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan 'Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname'
    - *Januari*: samenwerkingsprotocol met VEV en VKW over management van diversiteit
    - *9 maart*: samenwerkingsprotocol met Upedi inzake non-discriminatie in de uitzend-sector
    - *26 juni*: samenwerkingsprotocol met de vakbonden
    - *25 september*: samenwerkingsprotocol met Unizo inzake management van diversiteit
    - Oproep in Vlaams werkgelegenheidsakkoord 2001-2002 aan de sectoren om sectorale actieplannen op te maken met flankerende maatregelen: subsidiëren van sectorconsulenten, toekenning van sectorale diversiteitsmanagers
  
  - 2002
    - *8 mei*: Vlaams decreet houdende de evenredige participatie op de arbeidsmarkt
    - VESOC-actieplan 2002 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'
    - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan 2002 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'
    - *15 oktober*: voorbereidende rondetafelconferentie 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit 2010' met vertegenwoordigers van de allochtone gemeenschappen
    - *3 december*: gemeenschappelijke platformtekst naar aanleiding van Pact van Vilvoorde waarin duidelijke groeiscenario's voor allochtonen worden vastgelegd
  
  - 2003
    - VESOC-actieplan 2003 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'
    - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan 2003 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'
    - *2 december*: rondetafelconferentie en gemeenschappelijke platformtekst naar aanleiding van Pact van Vilvoorde waarin duidelijke groeiscenario's voor personen met een arbeidshandicap worden vastgelegd
    - *16 december*: oprichting Commissie Diversiteit van de SERV
-

- 
- 2004
- VESOC-actieplan 2004 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'
  - Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend met betrekking tot het VESOC-actieplan 2004 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'
  - Beleidsnota 2004-2009 Werk, van vice-minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming Frank Vandenbroucke
- 

## **2. ...-1998/1999. Een schoorvoetend begin**

In deze en volgende paragrafen worden de belangrijkste ankerpunten en scharniermomenten in het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen kort overlopen en besproken. We starten deze bespreking met het afsluiten van het VESOC-akkoord 'Tewerkstelling van migranten' in 1998.

### **2.1 VESOC-akkoord 'De tewerkstelling van migranten'**

Op 8 juni 1998 tekenden de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners het VESOC-akkoord 'De tewerkstelling van migranten'. Aanleiding was de vastgestelde achterstand en achterstelling van de arbeidsmarktpositie van migranten in Vlaanderen (zelfs bij hen die hoger onderwijs hadden gevolgd). Onderzoek had aangetoond dat de werkloosheid bij migranten (onaanvaardbaar) hoog lag, dat migranten nog steeds ondervertegenwoordigd waren in bepaalde opleidings- en werkervaringsprogramma's, dat hun participatiegraad op de arbeidsmarkt relatief laag was, dat bij aanwerving sprake was van ernstige vormen van discriminatie en dat er nog steeds een reële loonkloof bestond tussen autochtonen en allochtonen.

Het VESOC sloot zich in het akkoord aan bij het standpunt van de ICEM (Interdepartementale Commissie Etnisch-Culturele Minderheden) dat de arbeidsmarktpositie van migranten de toetssteen is van het al dan niet welslagen van het migrantenbeleid. De aangetoonde precaire situatie dwong de overheid en de sociale partners daarom tot maatregelen.

Het doel van het akkoord was zoals reeds gesteld *het realiseren van een evenredige en volwaardige deelname van migranten aan de arbeidsmarkt, op alle niveaus en functies van zowel de private als publieke arbeidsmarkt*. De Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners beloofden inspanningen te zullen leveren om, in het kader van het werkgelegenheids- en tewerkstellingsbeleid, de werkloosheidsgraad bij migranten terug te brengen tot de werkloosheidsgraad bij vergelijkbare doelgroepen van autochtone afkomst (evenredige deelname van migranten). Om dit te realiseren werd beslist jaarlijks een concreet actieprogramma met meetbare objectieven op te stellen.

De genomen engagementen in dit akkoord kaderen binnen een langetermijnperspectief; het betrof geen eenmalig initiatief en actieplan maar droeg duidelijk

---

de bedoeling in zich om een structureel en langetermijnbeleid te voeren om de doelstellingen te bereiken.

Voor de acties, voorgesteld in het akkoord, wordt vertrokken van het *positieve-actieconcept*. Het betreft dus acties en maatregelen die de toegang tot en de zogenaamde horizontale en verticale mobiliteit op de (bedrijfsinterne en -externe) arbeidsmarkt voor bepaalde achtergestelde doelgroepen vergroten, zonder evenwel de kwalificatiestandaarden te verlagen. Er wordt dus niet uitgegaan van het positieve-discriminatieconcept waarbij een bepaalde groep op de arbeidsmarkt bevoordeeld wordt of positief gediscrimineerd.

Omdat de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners ervan overtuigd zijn dat er behoefte is aan een structurele benadering om structurele veranderingen te realiseren, zullen de acties betrekking hebben *op alle terreinen die bestreken dienen te worden om de arbeidsmarktpositie van migranten fundamenteel te wijzigen. Het betreft toeleiding en begeleiding, onderwijs en opleiding, bemiddeling, werkervaring en tewerkstelling. Deze aanpak is een aanzet tot een integraal beleid, waarbij zowel overheid als werkgevers, werknemers en werkzoekenden van allochtone herkomst op hun verantwoordelijkheid aangesproken worden.* Concreet worden in het akkoord volgende acties naar voren geschoven:

- de werkgelegenheidsmogelijkheden voor migranten op de reguliere arbeidsmarkt moeten verruimd en gestimuleerd worden;
- daartoe dient de discriminatie op de arbeidsmarkt ten aanzien van migranten weggewerkt te worden;
- om de arbeidsmarktsituatie van migranten te verbeteren, dient ook hun achterstand in opleiding en werkervaring weggewerkt te worden.

In het akkoord verbinden de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners zich er tot slot toe een actieve rol op subregionaal niveau op te nemen voor de realisatie en uitvoering van de hoger vermelde acties via de STC's.

Met het akkoord werd de basis gelegd voor een integrale en planmatige aanpak om de arbeidsmarktsituatie van allochtonen te verbeteren. Om dit doel te realiseren wordt jaarlijks een concreet actieprogramma opgesteld met meetbare, kwantitatieve en kwalitatieve objectieven. Immers, men wilde vermijden dat het enkel ging om vrijblijvende engagementen. Zonder te willen spreken van verplichting, wilde men toch vermijden dat dit akkoord dode letter zou blijven. Om dit te voorkomen namen de overheid en sociale partners jaarlijks duidelijke en meetbare engagementen op zich.

Het meest opvallende actiepoint in de verschillende jaaractieprogramma's betrof de positieve-actieplannen voor allochtonen in ondernemingen. Deze gesubsidieerde positieve-actieplannen waarbij ondersteuning en procesbegeleiding aangeboden werden, werden naar voren geschoven als het belangrijkste (vraaggerichte) instrument om op ondernemingsniveau de doelstelling van evenredige en

volwaardige arbeidsdeelname te bereiken. In een volgende paragraaf gaan we dieper in op dit instrument. Dit betekende een belangrijke wending in het arbeidsmarktbeleid voor allochtonen in Vlaanderen. Op vlak van het streven naar evenredige participatie op de arbeidsmarkt wordt niet enkel soelaas gezocht in remediëring van de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (door opleiding, werkervaring, ... van werkzoekenden), maar richt men zich ook expliciet naar de *vraagzijde* van de arbeidsmarkt, naar de werkgevers. Bovendien was in de periode 1998-1999 het werkgeversklimaat hier enigszins rijp voor. De krappe arbeidsmarkt werd gekenmerkt door veel knelpuntvacatures. Werkgevers zouden in dit klimaat meer bereidheid kunnen tonen tot werving uit de niet-traditionele wervingsgroepen, waartoe allochtonen behoren (Lamberts et al., 2000).

## **2.2 VESOC-jaarprogramma 1998-1999: een te snelle, optimistische start?**

Dit VESOC-akkoord resulteerde in een eerste jaaractieprogramma. In het eerste jaaractieprogramma werd het objectief vooropgesteld om 75 positieve-actieplannen voor allochtonen (in evenzoveel ondernemingen) op te starten. Daarnaast werd het engagement genomen om binnen de STC-werking dertien regionale actieplannen uit te werken en op te starten, acties in een aantal sectoren te ondernemen, trainings- en vormingsprogramma's te ontwikkelen, ondersteuning te bieden aan opleidingstrajecten voor allochtone ondernemers en een uitbreiding van het netwerk van consultants voor organisaties en bedrijven te voorzien.

Deze doelstellingen werden echter niet volledig bereikt. In deze periode werden slechts zestig positieve-actieplannen op ondernemingsniveau afgesloten, waarvan er een veertigtal beroep deden op de subsidiemogelijkheid. Organisaties bleken moeilijk te overtuigen om in te stappen in een positieve-actieaanpak en te werken aan een kleurrijk personeelsbeleid. Vaak zagen ze (nog) niet de meerwaarde in van een kleurrijk personeelsbeleid voor hun organisatie.

Ook de andere voorgestelde acties gingen eerder traag en moeizaam van start. Vaststelling was dat het genomen sterke engagement op Vlaams niveau nog niet doorgesijpeld was naar alle achterban, naar alle regio's en alle sectoren en dat dit tijd zou vragen. Bovendien werden in deze fase pas de eerste stappen inzake methodiekontwikkeling gezet, de ondersteuning vanuit de STC's werd opgebouwd, ...

## **3. Categoriele actieprogramma's in een periode van hoogconjunctuur 2000-2001**

*2000-2004*

*Een nieuwe Vlaamse regeerperiode gaat van start ...*

*De nieuwe legislatuur in 2000 bracht een nieuwe benadering van het kansengroepenbeleid met zich mee. In zijn beleidsnota 2000-2004 stelt minister van Werkgelegenheid en Toerisme Landuyt dat een activerend kansenbeleid gevoerd zal worden ten aanzien van groepen die een zeer lage werkzaamheidsgraad kennen en bij wie het participatieaandeel dus nog merkelijk kan verhoogd worden. De groepen die op het vlak van werkzaamheidsgraad laag scoren zijn jongeren, ouderen, vrouwen, allochtonen, personen met een handicap en laaggeschoolden in het algemeen. De ultieme doelstelling moet zijn om de evenredige participatie op de arbeidsmarkt te verwezenlijken zodat deze markt een afspiegeling van de actieve bevolking is. De realisatie van deze doelstelling vereist volgens de minister een geïntegreerd beleidsmodel. Daarbij laat hij zich inspireren door de 'Canadese Employment Act' die uitgaat van het principe van evenredige participatie. De onderneming - publieke en private - moet een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling zijn. Dit veronderstelt een geïntegreerde aanpak van vraag- en aanbodzijde. De benadering van de vraagzijde zal niet alleen betrekking hebben op de aanwervings- en selectiemethodes, maar ook op de doorgroei- en vormingsprogramma's. De benadering van de aanbodzijde slaat niet alleen op de arbeidsmarktproblematiek in de strikte zin, maar op de hele inschakelingsproblematiek. Vanaf het begin van de legislatuur werd gewerkt aan de overgang van een versnipperd doelgroepenbeleid naar een geïntegreerd beleid van evenredige participatie op de arbeidsmarkt. Stapsgevijs wordt dit gerealiseerd, zoals verder zal blijken.*

### **3.1 VESOC-jaarprogramma 2000: een nieuwe start met methodiekontwikkeling en sensibilisering, ... en de conjunctuur die meezat**

Na de wat moeizame start van het VESOC-actieprogramma 1999 (zie hoger), werden in de daaropvolgende jaaractieprogramma's verschillende punten bijgeschaafd. Zo werd in het VESOC-jaarprogramma 2000 onderscheid gemaakt tussen een kwalitatief en kwantitatief luik binnen de te bereiken doelstellingen. Enerzijds diende werk gemaakt te worden van het sensibiliseren en ondersteunen van sociale partners, sectoren en organisaties en van de ontwikkeling van de nodige praktische instrumenten gericht op een verbreding en verdieping van de acties om de integratie van allochtonen op de arbeidsmarkt te bevorderen (*kwalitatief luik*). Hierbij werd zowel gedacht aan instrumenten en acties inzake toeleiding naar bedrijven en organisaties, als aan het instrument van positieve-actieplannen. Zo werden er acties voorgesteld die kaderen binnen het realiseren van een inclusief beleid ter versterking van de positieve-actieaanpak (voorstellen van acties binnen de VDAB-werking (monitoring, ondersteuning van de VDAB via migrantenbemiddelaars, ...) en ondersteuning van het positieve-actiebeleid via het tewerkstellings- en werkgelegenheidsbeleid (zoals startbanen)). Het overleg met de migrantengemeenschappen zou geïntensifieerd worden. Er zou werk gemaakt worden van disseminatie en netwerkvorming van de organisaties met een actieplan. Er werden meer concrete acties voorgesteld om discriminatie tegen te gaan (verspreiding van brochures 'Hoe omgaan met (indirect) discriminerende vacatures?' en 'Van 'andere' nieuwkomer tot toffe collega', acties inzake loopbaanontwikkeling, acties inzake taalkennis, ...). Binnen het Jaaractieprogramma 2000 lag het zwaartepunt van het beleid op dit kwalitatief luik, met aandacht voor de bouw van stevige fundamenten door verdere methodiekontwikkeling, uitbouw van de ondersteuning en verdere sensibilisering.

Anderzijds werd een *gekwantificeerde doelstelling* vooropgesteld met betrekking tot het aantal organisaties waar een geïntegreerd actieplan op het getouw wordt gezet, namelijk het opstarten van positieve-actieplannen in 75 organisaties en een verdieping en continuering van ongeveer twee à drie 'best practices' per regio.

Deze kwantitatieve doelstelling werd gehaald in 2000. Hierbij hielp de sterke conjunctuur, die gekenmerkt werd door de grote aanwezigheid van knelpuntvacatures, een handje om een aantal bedrijven en organisaties over de streep te trekken. Opeens werden kansengroepen tot op zekere hoogte een groep die bedrijven leken nodig te hebben om hun vacatures in te vullen. Dit zorgde ervoor dat organisaties ook op korte termijn baat zagen in het afsluiten van een positieve-actieplan en in het opstarten van een kleurrijk personeelsbeleid.

In 2000 werd naast een VESOC-actieplan 'Migranten' ook een *VESOC-akkoord inzake de bevordering van werkgelegenheidskansen van personen met een handicap* afgesloten (19 juni 2000). Dit VESOC-akkoord wilde een versterking teweegbrengen ten aanzien van het werkgelegenheidsbeleid van het VFSIPH en de VDAB. Er werden engagementen genomen om de werkgelegenheidsmogelijkheden voor personen met een handicap te verruimen (bekend maken van good practices, positieve-actieplannen binnen de administratie, promotie van positieve-actieplannen binnen de lokale overheden, inzetten van bemiddelaars, sensibilisering door sociale partners, ...), om de discriminatie en achterstelling op de arbeidsmarkt ten aanzien van deze doelgroep weg te werken (sensibilisering, stimuleren van een diversiteitsbeleid, opleiding van bemiddelaars, werken aan discriminatiewetgeving, ...) en om de opleidings- en werkervaringsmogelijkheden te optimaliseren (doorlichting en bijsturing van toeleidings- en opleidingstrajecten, drempelvrij maken, monitoring, ...). Op 24 november 2000 werd dit akkoord geconcretiseerd in een actieplan. Hierin werd opgenomen dat de ATB-diensten (arbeidstrajectbegeleidingsdiensten) ingebed worden in de lokale werkwinkels, waar ze samen met de VDAB arbeidsgehandicapten zouden screenen en een traject op maat zouden aanbieden. Daarnaast werd er ook een ondersteuningsprogramma voorzien waarop de organisaties beroep kunnen doen om diversiteitsmanagement in hun organisatie vorm te geven.

### **3.2 VESOC-jaarprogramma 2001: verdieping, uitbreiding, ... en nog steeds knelpuntvacatures**

In 2001 werd de doelgroep van het VESOC-akkoord verder uitgebreid. Het jaarprogramma geeft *vanuit een prioritaire aandacht voor de werkgelegenheid van allochtonen, een aanzet tot een geïntegreerde aanpak van evenredige arbeidsdeelname van meerdere kansengroepen (allochtonen, arbeidsgehandicapten en ouderen, en met oog voor de gelijke kansen van mannen en vrouwen).*

---

Met de economisch gunstige conjunctuur als hefboom, werd beslist om de acties te continueren en uit te breiden en werden twee vormen van kwantitatieve doelstellingen vooropgesteld: een *streefcijfer* van terugdringing van de werkloosheid bij allochtonen (en andere kansengroepen) en een operationele doelstelling van het *aantal positieve-actieplannen* dat binnen ondernemingen en instellingen dient afgesloten te worden.

Er werd in het jaarprogramma vooropgesteld dat er minimum 150 organisaties een positieve-actieplan dienden af te sluiten in 2001. Ook de formule van beste praktijken bleef behouden (waarbij toegevoegd werd dat enkel organisaties met een geïntegreerde aanpak naar verschillende doelgroepen in aanmerking zouden komen). De regionale actieplannen werden gecontinueerd (waarbij ook (een aanzet tot) een geïntegreerde aanpak naar meerdere kansengroepen dient opgenomen te worden), maar naast het aantal te bereiken ondernemingen per regio werd ook een streefcijfer betreffende de daling van de werkloosheidscijfers bij (delen van) de doelgroep mee opgenomen.

Er werd beslist om op sectoraal niveau te werken met diversiteitsconsulenten. Hierbij wordt het formuleren van sectorobjectieven mee vooropgesteld (het aantal ondernemingen met een actieplan enerzijds, concrete doelstellingen rond instroom en/of doorstroom (op sectorniveau) anderzijds). Samen met Unizo zou gekeken worden naar een aanpassing van het gevoerde beleid naar KMO's toe. Overleg met de vakbonden over verdere draagvlakcreatie bij hun achterban werd opgenomen. Hernieuwde inspanningen naar de allochtonengemeenschappen werden aangekondigd, met aandacht en continuering van toeleidingsprojecten. Ook de versterking van de samenwerking met het onderwijs werd opgenomen in het actieprogramma. Daarnaast werd ruimte gelaten voor ondersteuning van productontwikkeling en trajecten. En opnieuw werd het punt van monitoring op de agenda geplaatst.

In 2001 werd de kwantitatieve doelstelling inzake het aantal organisaties met een actieplan opnieuw gehaald.

Naast het verruimen van de positieve-actieplannen naar andere kansengroepen, werden in 2001 ook concrete actieprogramma's ter bevordering van de werkgelegenheid van ouderen en ter bevordering van de werkgelegenheidskansen van personen met een handicap afgesproken.

Wat personen met een handicap betreft, werd het in 2000 afgesloten VESOC-akkoord in 2001 opnieuw vertaald in een concreet actieprogramma. Zo worden middelen ter beschikking gesteld ter ondersteuning en versterking van de reguliere en gespecialiseerde trajectbegeleiding en -uitvoering. Daarnaast voorziet het actieprogramma 2001 ondersteuning van ondernemingen en instellingen bij het opstarten van een diversiteitsbeleid (gelijkaardig aan de Actieplannen 'allochtonen' en 'man/vrouw'). In het kader van deze geïntegreerde aanpak worden product- en methodiekontwikkeling vooropgezet, toegespitst op nazorg en levens-

lang leren in functie van een duurzame tewerkstelling en binnen een concept van loopbaanontwikkeling.

Naar analogie met de actieprogramma's allochtonen, gelijke kansen mannen/vrouwen en arbeidsgehandicapten wil het Actieplan '+50'ers' ook komen tot een activerend werkgelegenheidsbeleid voor ouderen (zie Administratie Werkgelegenheid, Vlaams Actieplan in het kader van de Europese werkgelegenheidsrichtsnoeren, 2001). Naast het bevestigen van de keuze die gemaakt wordt om op organisatieniveau diversiteitsbeleid te ondersteunen, wordt in het actieplan melding gemaakt van volgende concrete acties: een aantal bedrijven kunnen specifiek een 'zilverpas'-plan indienen om een kader te creëren met betrekking tot het inschakelen van ouderen en het creëren van eindloopbaanalternatieven in het bedrijf. De bedoeling is om best practices te laten ontwikkelen in functie van een diversiteitsbeleid. Daarnaast wordt melding gemaakt van acties die de peterschapsformule versterken, van ontwikkeling van specifieke toeleidingsmethodieken en van meer aandacht voor een loopbaangericht beleid en erkenning van competenties. Dit alles vanuit eenmalige projectsubsidies ter ondersteuning van het evenredige participatie- en diversiteitsbeleid.

### **3.3 Op de achtergrond: een creatieve denktank Trivisi**

In juni 2000 werd het Trivisi-proces gelanceerd. Aanleiding zijn een aantal belangrijke uitdagingen waarvoor Vlaanderen zich geplaatst ziet:

- nog steeds vindt een grote groep van werklozen moeilijk aansluiting op de arbeidsmarkt;
- de snelheid van verandering stelt hoge eisen aan het leervermogen van de samenleving en van het individu;
- de impact die het bedrijfsleven en de consument heeft op milieu en de natuurlijke rijkdommen kan niet meer ontkend worden.

Bedoeling van Trivisi was een *denktank* rond deze thema's in het leven te roepen. Drie pioniersgroepen ontwikkelden een krachtige dynamiek rond de thema's van diversiteit, management van het leren en stakeholdermanagement. Meer dan tweehonderd Vlaamse bedrijfsmensen, academici, vertegenwoordigers uit de NGO-wereld en sociale partners ontwikkelden nieuwe instrumenten, vergeleken goede praktijken en pasten nieuwe concepten toe in hun bedrijf.

De *Trivisi-pioniersgroep 'Diversiteit'* streeft naar een evenredige participatie van kansengroepen via een personeelsbeleid dat verschillen positief benadert.

#### *Trivisi-pioniersgroep 'Diversiteit'*

Sommige groepen blijven oververtegenwoordigd in de werkloosheidsstatistieken. Bedrijven hebben er echter alle belang bij om de actuele en potentiële capaciteiten van die kansengroepen beter te benutten. Daarom dient vanuit een positieve be-



---

nadering gestreefd te worden naar een evenredige participatie op de werkvloer en in de samenleving. Vanuit deze overtuiging startte de pioniersgroep 'Diversiteit' een reeks werkgroepen en projecten op. Van juni 2000 tot november 2001 werd intensief gewerkt aan een concrete invulling van een diversiteitsbeleid binnen de ondernemingen en daarvoor werden diverse instrumenten en hulpmiddelen uitgewerkt. Uit de verschillende werkgroepen en leerprojecten zijn kritische factoren voor het invoeren van een diversiteitsbeleid naar voren gekomen. We geven een kort overzicht:

- *werkgroep 'Diversiteit als businesscase'*: doel van deze werkgroep was het identificeren van cruciale randvoorwaarden voor een diversiteitsbeleid. Dit resulteerde in een brochure waarin tien kritische factoren worden toegelicht en geïllustreerd met goede praktijken;
- *werkgroep 'Productintegratie'*: doel van deze werkgroep was het toegankelijk maken van reeds bestaande producten en instrumenten rond diversiteit en integratie van kansengroepen, en waar blinde vlekken zijn, zelf werk te maken van verdere methodiekontwikkeling. Dit resulteerde in diverse aangepaste checklists en goede-praktijkvoorbeelden gebundeld in een brochure. Daarnaast werd een brochure gemaakt met een opleidingspakket omtrent communicatie en conflicthantering bij het voeren van een diversiteitsbeleid;
- *werkgroep 'Instroom'*: doel van deze werkgroep was het nagaan van de instroommogelijkheden en inspanningen van intermediairen en werkgevers ten aanzien van kansengroepen. Dit resulteerde in een brochure waar naast een casestudie van elk van de goede praktijken ook tien succesfactoren zijn geïdentificeerd;
- *'leerprojecten'-groep*: een tiental ondernemingen speurden naar nieuwe paden en ontwikkelden een andere kijk op het personeels- en kansengroepenbeleid. Doel van de bijeenkomsten van de 'leerprojecten'-groep was het uitwisselen van ervaring en projectdefiniëring. Dit resulteerde in een uitwisseling van ervaringen rond het meten van diversiteitseffecten en het geven van diversiteitsopleidingen. Uitwisselingen met de drie andere werkgroepen resulteerde in sessies rond de verschillende producten en instrumenten, goede praktijken aangaande instroom van 'andere' werknemers en discussie rond de kritische succesfactoren. De inzichten en leerpunten van deze leerprojecten zijn verspreid over de verschillende brochures terug te vinden.

De ervaringen van werkgroepen en projecten werden aan het grote publiek gepresenteerd op de Trivisi-conferentie op 7 november 2001 en de instrumenten en brochures werden voorgesteld in juni 2002. De instrumenten worden nog steeds ter beschikking gesteld van de ondernemingen. Daarnaast worden ze ook meegenomen door de STC-projectontwikkelaars en de sectorconsulenten. Een recente

beperkte evaluatie van Trivisi toont aan dat deze instrumenten als bruikbaar worden ervaren.<sup>2</sup>

### **3.4 Naar een meer structurele samenwerking op macroniveau. Samenwerkingsprotocols tussen de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners, de intermediairs en allochtone federaties**

Sinds 2000 werden ook een hele reeks samenwerkingsprotocols afgesloten tussen de Vlaamse Regering in hoofde van minister Landuyt en de Vlaamse sociale partners, intermediairen en allochtone federaties in het kader van evenredige participatie op de arbeidsmarkt. We geven een overzicht van deze protocols en beschrijven de belangrijkste resultaten.

#### **3.4.1 Samenwerkingsprotocol met vier federaties van allochtone verenigingen inzake toeleiding naar de actie 'Startbanen'**

Het samenwerkingsprotocol werd in september 2000 afgesloten tussen minister Landuyt enerzijds en de Federatie van Marokkaanse Verenigingen, de Unie van Turkse Verenigingen in Antwerpen, ACLI en de Turkse Unie van België in Limburg anderzijds. In het kader van dit samenwerkingsprotocol kregen de federaties subsidies om elk gedurende een jaar een voltijdse toeleider in te zetten om moeilijk bereikbare allochtone jongeren toe te leiden naar de VDAB in het kader van de actie 'Startbanen'. Op basis van de tussentijdse evaluatie werd het project in 2001 verlengd. Deze evaluatie bracht evenwel ook knelpunten aan het licht. De doelgroep bleek in de praktijk veel breder te zijn dan de personen die voor startbanen in aanmerking komen en bovendien heel wat taalzwakke werkzoekenden te omvatten. Velen hebben maar één wens: zo snel mogelijk werk vinden. Vaak zijn ze dan teleurgesteld wanneer hen een traject wordt voorgesteld dat een luik (voor)opleiding bevat. Dit had tot gevolg dat de opdrachten van de toeleiders veel breder werden dan oorspronkelijk gepland. Hierdoor kwam hun kernopdracht soms in het gedrang of zorgde dit voor communicatiestoornissen met de VDAB. Hieraan werd in 2001 een oplossing gegeven door het afsluiten van een

---

<sup>2</sup> De oproep voor nieuwe projecten die werd gelanceerd in juni 2002 resulteerde in de goedkeuring van vier nieuwe projecten, die begin 2003 van start gingen. Deze projecten zijn:

- het uitwerken van een opleidingsaanbod voor studenten van een hogeschool en het opstarten van een proces bij docenten daarrond;
- het ontwikkelen van een toolbox voor bedrijven evenals het ontwikkelen van een handleiding voor intermediairen die aanbevelingen formuleert om de toegang van kansengroepen op de arbeidsmarkt te bevorderen;
- het slaan van een brug tussen de HR-expertise van bedrijven en de potentiële competenties van mensen met een handicap;
- de integratie van ex-gevangenen op de werkvloer via onder meer het maken van een handboek 'goede praktijken' na een experimentjaar.

---

samenwerkingsprotocol tussen de vier federaties en de VDAB, gekoppeld aan regelmatig overleg in de regio's.

#### 3.4.2 Samenwerkingsprotocol met VEV en VKW over management van diversiteit

De betrokken partners bij dit samenwerkingsprotocol zijn minister Landuyt, het Vlaams Economisch Verbond (VEV; nu samen met de KvK, VOKA) en het Verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden (VKW). Het werd in januari 2001 ondertekend. Het protocol heeft concreet geleid tot:

- ondertekening van het charter 'Ondernemers tegen racisme en voor diversiteit' door meer dan achthonderd ondernemingen;
- inventarisatie van de kritische succesfactoren bij de invoering van een beleid van waardering van veranderende verschillen op de werkvloer;
- de publicatie van de VEV-brochure 'Diversiteit op de bedrijfsagenda. Tips van en voor ondernemers' in september 2001. Daarvoor werd bij bedrijfsleiders en kaderleden van een dertigtal ondernemingen nagegaan wat management van diversiteit in de praktijk voor hen betekent en werden uit hun getuigenissen zowel kansen als knelpunten gedistilleerd.

#### 3.4.3 Samenwerkingsprotocol met Upedi inzake non-discriminatie in de uitzendsector

Op 9 maart 2001 werd een samenwerkingsprotocol afgesloten tussen minister Landuyt en Upedi (nu Federgon - divisie uitzendarbeid). Volgende concrete resultaten werden door het protocol bereikt:

- vorming van uitzendconsulenten omtrent discriminerende vragen en het gebruik van een modelbrief bij opdrachtgevers die rechtstreeks of onrechtstreeks discrimineren;
- brochure met positieve voorbeelden van een diversiteitsbeleid en van een actief optreden tegen discriminatie in de sector.

#### 3.4.4 Samenwerkingsprotocol met de vakbonden

Het protocol werd afgesloten tussen minister Landuyt, ABVV, ACLVB en ACV op 26 juni 2001. In het kader van deze samenwerking ging het luik 'Vorming' van start in 2001. Concreet omvatte dit:

- opbouw van onderuit via regionale ervaringsuitwisseling waar vakbondsafgevaardigden uit positieve-actie- en Trivisi-ondernemingen over hun ervaringen vertellen, goede praktijken signaleren en tips en suggesties doorgeven aan hun collega's. Dit onderdeel werd in 2002 afgerond. De vakbonden hebben meer dan 1 300 leden bereikt met deze vormingen;

- aandacht voor het thema bij de ontwikkeling van nieuwe trainingen door de verschillende vormingsdiensten, zowel door categoriale aanpak te ontwikkelen als door een inclusieve aanpak waarbij specifieke aandachtspunten in meer algemene vormingen worden geïntegreerd;
- daarnaast diende er aangepast materiaal ontwikkeld te worden. Twee belangrijke producten daarbij zijn een ‘draaiboek’ over de rol van de overlegorganen in de onderneming bij de implementatie van een actieplan, aangevuld met een lijst van goede praktijken en een lijst veelgehoorde tegenwerpingen en hun weerlegging.

### 3.4.5 Samenwerkingsprotocol met Unizo inzake management van diversiteit

Dit samenwerkingsprotocol werd op 25 september 2001 opgemaakt door minister Landuyt en Unizo. De belangrijkste concrete resultaten zijn:

- opzetten van een brede sensibiliserende en overtuigende campagne naar zelfstandige ondernemers en KMO's om werk te maken van een diversiteitsbeleid. De campagne is van start gegaan met de conferentie 'vreemd gaan' op 25 september 2001;
- omwikkeling van concrete instrumenten, specifiek gericht op (kleine) KMO's waarbij de expertise van Trivisi-diversiteit, de administratie werkgelegenheid en de STC-projectontwikkelaars gevaloriseerd werd;
- ontwikkeling van een actieplan met aangepaste checklists en waar ervaringsuitwisseling en peterschap tussen kleine ondernemingen werd (en wordt) georganiseerd, en waarin een sensibiliseringscampagne werd gevoerd;
- ontwikkeling van een e-learning instrument als ondersteuning voor het diversiteitsbeleid in KMO's.

De diverse protocols hebben uiteindelijk geleid tot *een meer structurele samenwerking met al deze partners*, die geconcretiseerd werd in de structurele projecten (onder andere jobkanaal, servicepunt KMO's, diversiteitsconsulenten vakbonden, stafmedewerkers binnen de vertegenwoordigende organisaties van de kansengroepen; zie verder) in uitvoering van de *platformtekst van 3 december 2002* (en later ook in uitvoering van de *platformtekst van 2 december 2003*). De engagementen van de sociale partners werden herbevestigd in het *Vlaams werkgelegenheidsakkoord 2003-2004*. De engagementen van de intermediairs op de arbeidsmarkt werden verder geconcretiseerd (onder andere in een gemeenschappelijk trainings- en vormingsproject) in het *Overlegplatform Vlaams Arbeidsmarktbemiddelaars (OVA)* waar alle intermediairs (publieke en private, betaalde en onbetaalde, selectie- en wervingskantoren zowel als outplacement e.d.) vertegenwoordigd zijn.

### 3.5 Pact van Vilvoorde (november 2001)

Een ander belangrijk gegeven dat we in het kader van dit overzicht willen meegeven, is het afsluiten van het Pact van Vilvoorde in november 2001. Dit pact werd onderschreven door overheid en sociale partners en weerspiegelt het genomen engagement van overheid en sociale partners met betrekking tot 21 doelstellingen. Dit engagement zou er toe moeten leiden dat Vlaanderen tegen 2010 een Europese topregio is.

Zo luidt Doelstelling 3 van het Pact van Vilvoorde:

"In het Vlaanderen van 2010 heeft elke persoon op actieve leeftijd de gelegenheid om een volwaardige job uit te oefenen. De werkzaamheidsgraad ligt tegen 2010 zo dicht mogelijk bij de 70%."

Daarnaast zegt Doelstelling 5:

“In 2010 is de achterstand van vrouwen enerzijds en van kansengroepen (onder meer allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden) anderzijds inzake deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weggewerkt. Dit blijkt onder meer uit het feit dat zij niet langer oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid.”

Maatregelen en actie worden ondernomen, verdergezet of geïntensifieerd om deze doelstellingen te bereiken. Onder coördinatie van de Administratie Planning en Statistiek en de SERV worden indicatoren ontwikkeld en verzameld die toelaten om deze doelstellingen van het Pact van Vilvoorde op te volgen. Wat betreft het wegwerken van de achterstand van allochtonen op de arbeidsmarkt, wordt gekeken naar de evolutie van de werkloosheidsgraad bij personen met een etnische afkomst buiten de EU (de VDAB baseert deze informatie op een vrijwillige registratie en op een namenzoekstelsel; dit stelsel kan dan ook niet meer als een indicatie geven van de betrokken groep).

#### **4. Vanaf 2002: een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op macro-, meso- en microniveau**

##### **4.1 Op macroniveau: een juridisch kader, groeiscenario's en oprichting van de Commissie Diversiteit (SERV)**

###### **4.1.1 Het juridisch kader: decreet houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt (8 mei 2002)**

Het decreet 'Evenredige participatie op de arbeidsmarkt' van 8 mei 2002 betekende een nieuwe basis voor het impulsbeleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit. Door het decreet werd een vernieuwde dynamiek op gang gebracht om verder te werken aan verdieping, uitbreiding en consolidatie van het gevoerde beleid. Bovendien betekende dit decreet ook dat de overgang gemaakt werd van een doelgroepenbeleid naar een geïntegreerd, structureel en inclusief beleid.

Vooreerst is er een *wettelijke grondslag* gelegd voor non-discriminatie op het vlak van arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Het decreet van 8 mei 2002 zet de Europese non-discriminatie-richtlijnen om in Vlaamse regelgeving en wil de behandeling als gelijke waarborgen waarbij iedere vorm van discriminatie op grond van geslacht, zogenaamd ras, etniciteit, nationaliteit etc. wordt voorkomen op de terreinen beroepskeuzevoorlichting, beroepsopleiding, loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling, evenals op het terrein van de arbeidsvoorwaarden voor het overheids- en onderwijspersoneel.

Daarnaast bevestigt het decreet het doel van evenredige participatie op de Vlaamse arbeidsmarkt, en legt het een stevige juridische basis onder het stimuleringsbeleid ten aanzien van ondernemingen, instellingen en lokale besturen. Het decreet bepaalt tevens dat de werkgever, respectievelijk de arbeidsbemiddelaar dient te voorzien in redelijke aanpassingen zodat alle werknemers op een gelijke manier kunnen deelnemen aan het arbeidsproces, respectievelijk de opleiding of de bemiddeling. Het decreet voorziet in onafhankelijke toetsing en opvolging, in klachtenbehandeling en de mogelijkheid tot sancties.

Het decreet versterkt de pro-actieve aanpak die met de VESOC-actieplannen reeds enkele jaren gevoerd werd.

Het decreet kent de Vlaamse diensten en intermediairen op de arbeidsmarkt een belangrijke actieve rol toe in de realisatie van evenredige participatie en gelijke behandeling. Zo zijn ze verplicht om jaarlijks een actieplan op te stellen en in te dienen met daarin een duidelijke formulering van de doelstellingen, een stappenplan, de procedures en de evaluatiemethodes die zullen gehanteerd worden. Jaarlijks wordt opgelegd een voortgangsrapport voor te leggen aan het Vlaams Parlement.

Het decreet bepaalt ook dat de voortgang inzake het beleid ten aanzien van kansengroepen zichtbaar dient te zijn en dient opgevolgd te worden. Daartoe dient systematische monitoring van de arbeidsmarktsituatie van de kansengroepen voorzien te worden. Aan deze systematische monitoring werden in 2002 en 2003 concrete groeiscenario's voor allochtonen en personen met een arbeidshandicap gekoppeld (zoals vastgelegd in de gemeenschappelijke platformteksten van december 2002 en december 2003). In deze groeiscenario's werd vastgelegd hoeveel jobs er jaarlijks dienen bijkomend ingevuld te worden door deze kansengroepen om de doelstellingen zoals gesteld in het Pact van Vilvoorde te bereiken (zie verder). Deze monitoring is echter niet zo eenvoudig en nog steeds onderwerp van discussie. Immers, monitoring is wat allochtonen betreft, enkel mogelijk op basis van de nationaliteit en niet op basis van herkomst. Op basis van onderzoek weten we echter dat niet zozeer nationaliteit dan wel allochtone herkomst vaak de bepalende factor is van de achtergestelde arbeidsmarktpositie. Fijnere monitoring is op dit moment echter (nog) niet mogelijk aangezien allochtone herkomst niet geregistreerd wordt.

#### 4.1.2 Gemeenschappelijke platformteksten van 3 december 2002 en 2 december 2003

Het decreet van 8 mei 2002 wordt één van de prioritaire kaders om de verhoging van de werkzaamheidsgraad tot 70% (Pact van Vilvoorde) op een rechtvaardige wijze te realiseren. Een van de belangrijke pistes voor het verwezenlijken van deze centrale doelstelling bestaat erin het principe van evenredige participatie om te zetten in de praktijk. Dit engagement van de Vlaamse Regering en de Vlaamse

sociale partners dient vertaald te worden in concrete en meetbare objectieven die gebaseerd zijn op het dichten van de participatiekloof van de betrokken kansengroepen. Deze objectieven vormen het gemeenschappelijke referentiekader om de evolutie van de werkgelegenheid van de kansengroepen te toetsen. Het betreft hier geen vrijblijvend referentiekader, maar een kader dat alle partners onderschrijven en mee tot hun kernopdracht maken. Binnen deze gemeenschappelijk gekozen vraag om de achterstelling van de diverse ondervertegenwoordigde kansengroepen op de arbeidsmarkt weg te werken, kwamen tot op heden twee gemeenschappelijke platformteksten tot stand.

Via de oprichting van de Commissie Diversiteit binnen de SERV zullen de allochtone gemeenschappen door de sociale partners uitgenodigd worden om regelmatig te overleggen omtrent de uitvoering van het akkoord.

#### *4.1.2.1 Gemeenschappelijke platformtekst van 3 december 2002 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit 2010'*

Na een voorbereidende *rondetafel 'Evenredige participatie op de arbeidsmarkt'* op 15 oktober 2002 ondertekenden de Vlaamse Regering, de Vlaamse sociale partners en vertegenwoordigers van de georganiseerde allochtone gemeenschappen (in het kader van de conferentie Kleurrijk Vlaanderen 'Diversiteit op de arbeidsmarkt' van 3 december 2002) de platformtekst *'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit 2010'*. Deze platformtekst was de vertaling van de weg die diende afgelegd te worden om de doelstelling van het Pact van Vilvoorde inzake evenredige arbeidsparticipatie te bereiken. De doelstelling van de platformtekst wordt vertaald in drie concrete en kwantificeerbare objectieven:

- een substantiële vermindering van de kloof in de werkzaamheidsgraad;
- het wegwerken van de oververtegenwoordiging in de werkloosheid;
- een evenredige kans om aangeworven te worden bij de invulling van vacatures.

De Vlaamse Regering en de sociale partners onderschrijven de noodzaak van een volgehouden en versterkt beleid om de arbeidsparticipatie van allochtonen te bevorderen. Daartoe werden een aantal cruciale engagementen aangegaan voor de werkgelegenheidskansen van allochtonen:

- de ondertekenende partijen ondernemen samen actie op zes cruciale terreinen: de bevordering van de startkwalificaties van allochtone jongeren (wegwerken van achterstelling die allochtonen in het onderwijs ondervinden), de uitwerking van procedures inzake erkenning van (elders) verworven competenties (uitwerken van procedures voor het honoreren van buitenlandse diploma's van nieuwkomers en van de non-formele competenties verbonden aan werk en loopbaanervaringen), acties inzake taalverwerving (het voorzien van een substantieel aanbod NT2 en functioneel Nederlands), acties inzake trajectbe-



geleiding (noodzaak aan maatwerk; verhoging van de participatie van allochtonen in de kwalificerende en beroepstechnische trajecten), instroombevorderende maatregelen die de hinderpalen inzake de selectie en aanwerving van allochtonen wegnemen, en de bevordering van diversiteitsmanagement via het instrument van diversiteitsplannen;

- er werd een groeiscenario vastgelegd om tegen 2010 de kloof in de werkzaamheidsgraad tussen autochtonen en allochtonen, de ‘nationaliteitskloof’, minstens substantieel te verminderen. Daartoe dienen jaarlijks tweeduizend tot vijfduizend nieuwe jobs aan allochtonen te worden toegewezen. Dit groeiscenario wordt jaarlijks opgevolgd binnen VESOC;
- alle ondertekenende partijen verbinden zich in de platformtekst tot een aantal concrete acties die samen moeten leiden tot de realisatie van de doelstellingen van de platformtekst. Deze structurele projecten, die in de loop van 2003 werden opgestart, worden in de volgende paragraaf voorgesteld.

Twee jaar later kan reeds een eerste lijst met concrete acties, ondernomen door de ondertekenende partners, voorgelegd worden:

- de Vlaamse Regering hechtte op 18 juli 2003 haar principiële goedkeuring aan het voorontwerp van decreet tot *verruiming van de nationaliteitsvoorwaarde* voor de toegang tot vaste betrekkingen in sommige Vlaamse openbare diensten. Daarnaast werd binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een aanvullend actieplan allochtonen goedgekeurd;
- in de werknemersorganisaties ABVV, ACLVB en ACV worden *diversiteitsconsulenten* ingezet om vrijgestelden en militanten te sensibiliseren rond het werkstelligen van een evenredige participatie van kansengroepen aan de arbeidsmarkt en rond diversiteit op werkvloer. Alle twaalf diversiteitsconsulenten zijn momenteel in dienst en diverse syndicale acties werden op touw gezet, werden uitgevoerd en worden gepland. De diversiteitsconsulenten begeleiden hun mensen bij het creëren van een draagvlak voor diversiteitsbeleid bij werknemers, bij het wegwerken van weerstanden en bij het ontwikkelen van diversiteitsacties. Hiertoe worden aangepaste instrumenten ontwikkeld;
- Unizo startte op 1 september 2003 het *KMO-servicepunt ‘Diversiteit’*. Bedoeling is om via dit servicepunt de beschikbare informatie en instrumenten af te stemmen op de situatie in KMO’s. Ook biedt het servicepunt ondersteuning bij diversiteitsplannen en worden specifieke opleidingen georganiseerd, en dit op maat van de KMO. Daarnaast werd een aangepast concept ‘Nederlands op de werkvloer’ ontwikkeld (in samenwerking met VDAB en Steunpunt NT2) waarbij een ‘vliegende taal instructeur’ enkele keren per week een intensieve taalsessie op de werkvloer organiseert en werkopdrachten ter verwerking en verdieping meegeeft;
- het structureel project *Jobkanaal* van VOKA (het VEV en de Kamers van Koophandel) ging op 7 juli 2003 officieel van start. Jobconsulenten bevorderen via een draaischijffunctie de aanwerving door bedrijven van personen uit kansen-

groepen. Ondernemingen kunnen hun vacatures bekend maken via Jobkanaal. De jobconsulenten verzamelen de vacatures waarvoor kandidaten uit kansengroepen in aanmerking komen en spelen deze vacatures door naar organisaties waar werkzoekenden uit de kansengroepen begeleid worden (VDAB, uitzendbureaus, lokale derdenorganisaties, OCMW's, allochtonenorganisaties, ...). Tegen eind februari 2006 wil Jobkanaal op die manier 13 700 vacatures verzamelen en daarvan minstens 5 480 laten invullen door personen uit kansengroepen. Gedurende het eerste operationele (halve) werkjaar in 2003 werden 2 606 vacatures verzameld, werden 2 489 kandidaten uit de kansengroepen toegeleid en vonden uiteindelijk 509 mensen een baan. In 2004 werd gestreefd naar een hoger invullingspercentage van de vacatures, hoopt men 6 000 vacatures te verzamelen en 2 400 mensen uit kansengroepen aan een baan te helpen;

- in het *structureel project van het Forum van Etnisch-culturele Minderheden* en van de federaties FMV en UTV, dat op 1 oktober 2003 werd opgestart, staan twee medewerkers in voor de professionalisering van de allochtone federaties op het terrein van werkgelegenheid. Daarnaast staan deze medewerkers in voor de ondersteuning en coördinatie van alle toeleidingsinitiatieven die door allochtone verenigingen worden uitgevoerd, en moeten zij een brugfunctie vervullen tussen de allochtone gemeenschappen en het werkgelegenheidsbeleid.

Binnen de VDAB zijn jobcoaches aangesteld die zich specifiek bezighouden met begeleiding van kansengroepen.

Een centraal en categoriaal aandachtspunt binnen de evenredige arbeidsdeelname van allochtonen betreft het *inwerkingsbeleid van nieuw- en oudkomers op de arbeidsmarkt*. De VDAB voorziet in het kader van het inburgeringsbeleid in een gespecialiseerde begeleiding van nieuwkomers. Ook oudkomers die zich voor de eerste maal aanbieden op de arbeidsmarkt, komen in aanmerking voor deze begeleiding. Voor de uitwerking van het inwerkingbeleid werd binnen de VDAB een structuur opgezet, waarin dankzij bijkomende middelen 28 consulenten, 5 coördinatoren en 48,5 FTE instructeurs werken.

#### *4.1.2.2 Gemeenschappelijke platformtekst diversiteit van 2 december 2003 (arbeidsgehandicapten)*

In het kader van de rondetafelconferentie van *2 december 2003* wordt de *gemeenschappelijke platformtekst inzake arbeidsgehandicapten* afgesloten tussen de Vlaamse Regering, de Vlaamse sociale partners, de gebruikersorganisaties en intermediaire organisaties van personen met een arbeidshandicap, met betrekking tot 'evenredige arbeidsdeelname en diversiteit 2010'.

In de platformtekst wordt onder de doelgroep personen met een arbeidshandicap verstaan: 'mensen met een aantasting van hun mentale, psychische, lichame-

---

lijke of zintuiglijke mogelijkheden, voor wie het uitzicht op het verwerven en behouden van een arbeidsplaats en op vooruitgang op die plaats langdurig en in belangrijke mate beperkt of bedreigd wordt’.

Opnieuw worden drie concrete en kwantificeerbare objectieven vooropgesteld, vergelijkbaar met deze voor allochtonen, maar gericht op een ander doelgroep:

- een substantiële vermindering van de kloof in de werkzaamheidsgraad;
- het wegwerken van de oververtegenwoordiging in de werkloosheid;
- het creëren van mogelijkheden en stimulansen voor de groep personen met een arbeidshandicap om ongeacht hun statuut gelijke rechten te waarborgen om de stap naar de arbeidsmarkt te kunnen maken en een evenredige kans te hebben om aangeworven te worden bij de invulling van vacatures.

Zoals ook in de platformtekst inzake allochtonen, benadrukken de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners een aantal beleids- en actiedomeinen. De platformtekst werd vertaald in een actieplan waarin zeven wegen naar werk werden omschreven en bepaald:

- een duidelijke doelgroepafbakening;
- een stimulerend beleid ten aanzien van bedrijven en organisaties aan de hand van de beleidsinstrumenten ‘Management van diversiteit’ en diversiteitsplannen;
- trajectwerking, opleiding en bemiddeling met een aanpak op maat;
- inschakelingspremies: breder toepassingsgebied, ruimere toegankelijkheid en een administratieve vereenvoudiging van de VIP en de CAO 26;
- instroom en doorstroom;
- redelijke aanpassingen op de werkvloer en in de arbeidsorganisatie;
- loopbaanontwikkeling en begeleiding: gegarandeerde toegankelijkheid en deelname aan het regulier en gespecialiseerd opleidings- en bijscholingsaanbod voor alle werkende personen met een arbeidshandicap.

Ook voor dit platform worden de belangenorganisaties (gebruikersorganisaties en gehandicaptenorganisaties) door de sociale partners uitgenodigd via de Commissie Diversiteit om regelmatig te overleggen omtrent de uitvoering van dit akkoord.

Als gevolg van de genomen engagementen in de platformtekst, werd vanuit de organisatie GRIP (Gelijke Rechten voor Ieder Persoon met een handicap) een structureel project uitgewerkt om de professionele vertegenwoordiging van de doelgroep binnen het domein werkgelegenheid verder vorm te geven, en om de beleidsbeïnvloeding en sensibilisatie ten gunste van de doelgroep van personen met een arbeidshandicap te voorzien. Dit project ging van start in 2004.

### 4.1.3 Commissie Diversiteit

Op vraag van de minister van Werkgelegenheid en Toerisme Landuyt werd op 16 december 2003 in de SERV de Commissie Diversiteit opgericht die ijvert voor de evenredige vertegenwoordiging in het sociaal-economische leven van die groepen van de bevolking die nu niet op een evenredige wijze vertegenwoordigd zijn. Deze commissie wordt het centrale instrument waarlangs kansengroepen bij de vormgeving en opvolging van het beleid rond evenredige arbeidsdeelname en diversiteit betrokken zullen worden. In een eerste fase zullen twee doelgroepen aan bod komen in de commissie: allochtonen en arbeidsgehandicapten. De *gemeenschappelijke platformtekst van 3 december 2002 (allochtonen)* en de *gemeenschappelijke platformtekst diversiteit van 2 december 2003 (arbeidsgehandicapten)* vormen het vertrekpunt voor de werking van de commissie.

De Commissie Diversiteit is paritair samengesteld. Naast de vertegenwoordigers van de representatieve organisaties uit de SERV zijn er toegevoegde leden, namelijk de vertegenwoordigers van de representatieve organisaties van kansengroepen.

De raad kan de Commissie Diversiteit verzoeken om informatie in te zamelen, studies te verrichten en aanbevelingen te formuleren over de Vlaamse bevoegdheden die een sociaal-economische dimensie hebben en die de diversiteit of de evenredige participatie van minderheidsgroepen of minder bedeelde groepen treffen. De Commissie Diversiteit kan ook op eigen initiatief studies en aanbevelingen richten aan de raad.

## **4.2 Het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op mesoniveau. Het diversiteitsluik binnen de sectorconvenants**

In het Vlaamse werkgelegenheidsakkoord 2001-2002 werden de sectoren opgeroepen om sectorale actieplannen op te maken, met het oog op het wegwerken van de knelpunten op de arbeidsmarkt. De actieplannen vormen de basis voor de convenants tussen sectoren en overheid. Door de Vlaamse Regering werden enkele flankerende maatregelen genomen ter ondersteuning van deze sectorale actieplannen:

- het subsidiëren van sectorconsulenten die ervoor moeten zorgen dat het sectorale actieplan verder geconcretiseerd en uitgevoerd wordt. Daarbij staan een aantal kwantitatieve en kwalitatieve objectieven voorop;
- toekenning van sectorale diversiteitsmanagers op voorwaarde dat aan een aantal vereisten wordt voldaan (non-discriminatiebeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, positieve actie voor allochtonen, arbeidsmarktbeewust personeelsbeleid, ...);

De sectoren zijn in ruime mate ingegaan op het aanbod om convenants af te sluiten. Tot op heden werden 25 convenants afgesloten. Door het convenant nemen de sector en de Vlaamse Regering in een aantal werkdomeinen kwalitatieve en kwantitatieve engagementen op. Acties in het kader van een verhoging van de arbeidsdeelname van kansengroepen, een verbeterde aansluiting tussen het onderwijs en de sector, de verspreiding van de cultuur van het levenslang leren en het competentie management behoren minimaal tot het afsprakenpakket. Het bevorderen van de kwaliteit van de arbeid door middel van aanmoedigingspremies en het verbeteren van de mobiliteit behoren tot het facultatieve luik van de overeenkomst. Aangezien de sectorconvenants verschillende domeinen bestrijken, bestaat de mogelijkheid dat er op sectoraal niveau belangrijke dwarsverbindingen gelegd worden tussen het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit enerzijds en de andere domeinen zoals levenslang leren, competentie management, kwaliteit van de arbeid, ... anderzijds.

### **4.3 Het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op microniveau. Diversiteitsplannen en beste praktijken**

#### **4.3.1 VESOC-jaarprogramma 2002-2003: een inclusieve aanpak en diversiteitsbeleid als middel (of als doel?)**

Einde 2001 liepen er dus vier parallelle actieprogramma's voor kansengroepen: vrouwen (gekoppeld aan ESF-Doelstelling 3, Zwaartepunt 5), ouderen, arbeidsgehandicapten en allochtonen. Al gauw werd besloten om 'concurrentie' tussen verschillende actieprogramma's te vermijden (zeker op niveau van de organisaties) en werden de positieve-actieplannen allochtonen (voorzichtig) verruimd naar andere kansengroepen. Zoals verder zal blijken kwam in 2002 het keerpunt en werden de positieve-actieplannen veranderd in '*Diversiteitsplannen*' waarbij meer nadruk kwam te liggen op inclusief beleid en management van diversiteit. Prioritaire doelgroepen bleven allochtonen, arbeidsgehandicapten en ouderen, met oog voor de gelijke kansen van mannen en vrouwen. Mede onder impuls van de Trivisi-werking werd het instrumentarium dat gehanteerd kan worden op bedrijfsniveau verder aangepast en verruimd.

Voor 2002 werd het afsluiten van 225 diversiteitsplannen, waarbij aandacht diende besteed te worden aan minstens één van de kansengroepen, vooropgesteld. Daarnaast werden 25 beste praktijken beoogd, die zich op een geïntegreerde manier naar meerdere kansengroepen richten. Deze objectieven werden grotendeels bereikt. Bovendien bleek uit de resultaten dat in het merendeel van de plannen inderdaad aandacht besteed werd aan meer dan één kansengroep. In totaal werden 240 diversiteitsplannen en beste praktijken ingediend: in 204 van deze actieplannen was aandacht voor allochtonen, in 123 actieplannen voor ouderen, in 72 actieplannen voor personen met een arbeidshandicap en in 139 actieplannen

werd specifiek mee aandacht besteed aan de genderthematiek. De eerste stap naar integratie van verschillende doelgroepen binnen één instrument (zonder daarbij de doelgroepspecificiteit uit het oog te verliezen) leek hiermee gezet.

Bovendien was 2002 het eerste jaar waarin er in de actieplannen duidelijke *streefcijfers* naar instroom, doorstroom en/of opleiding van personen uit de kansengroepen op organisatieniveau gevraagd werden. Daartoe diende iedere onderneming ook een nulmeting op te geven van het personeelsbestand. Vooral de telling van het aantal allochtone medewerkers bleek vaak een obstakel te vormen en dit wegens gebrek aan een eenduidige definitie en aan registratie van deze gegevens op bedrijfsniveau.

In het VESOC-jaaractieprogramma 2003 werd in dezelfde context en richting verdergewerkt. Het afsluiten van 270 diversiteitsplannen en 30 best practices werd vooropgesteld en dit objectief werd meer dan behaald. Met deze diversiteitsplannen werd gefocust op het bereiken van evenredige arbeidsdeelname van de diverse kansengroepen en op het bevorderen van duurzame tewerkstelling van deze kansengroepen door te werken aan het HRM-beleid in bedrijven en organisaties vanuit een diversiteitskader. Opnieuw blijken de meeste plannen betrekking te hebben op meerdere kansengroepen, waarbij in 252 actieplannen aandacht was voor allochtonen, in 139 actieplannen voor ouderen, in 106 actieplannen voor personen met een arbeidshandicap en in 146 actieplannen kwam de genderthematiek aan bod. Opnieuw werden streefcijfers gevraagd.

## **5. Samenvatting en besluit**

We kunnen stellen dat het beleid inzake evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in Vlaanderen de voorbije zes jaren een weg heeft afgelegd van continue evaluatie en bijsturing.

Na een eerder schuchter begin werd getimmerd aan verdere structurele uitbouw, zowel in de breedte als in de diepte.

Van een eerder categoriaal en versnipperd doelgroepenbeleid is het beleid verder geëvolueerd naar een beleid rond evenredige arbeidsdeelname en diversiteit, met aandacht voor de specificiteit van de verschillende kansengroepen. Het accent ligt in 2004-2005 op inclusie, mainstreaming en het opsporen en wegnemen van drempels op verschillende terreinen die gelijkwaardige en volwaardige deelname aan de werkgelegenheid en andere maatschappelijke domeinen in de weg staan.

Zo heeft het beleid anno 2004-2005 een stevige *juridische basis* met het decreet houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt.

Er werd continu gewerkt aan het verbreden en het verstevigen van het *draagvlak* voor het te voeren impulsbeleid bij de Vlaamse overheid, de Vlaamse sociale

partners en de georganiseerde kansengroepen. Duidelijke afspraken werden gemaakt en engagementen werden opgenomen. Voor allochtonen en arbeidsgehandicapten werden duidelijke groeiscenario's met concrete engagementen, gekwantificeerde doelstellingen en wegen om deze groeiscenario's succesvol uit te kunnen voeren, afgesproken. Structurele projecten van de sociale partners en van de georganiseerde kansengroepen (met onder andere de inzet van diversiteitsconsulenten van de vakbonden, jobkanaal, stafmedewerkers binnen de allochtone federaties, KMO-servicepunt Diversiteit, GRIP-project) werden opgestart en geraken op kruissnelheid, waarmee ze hun meerwaarde aantonen. De Commissie Diversiteit binnen de SERV werd opgericht.

Het beleid wordt in 2004-2005 gekenmerkt door een impulsbeleid op *verschillende niveaus*. Naast de genomen engagementen op macroniveau en het opstarten van een aantal structurele projecten, zijn binnen de sectoren sectorconsulenten actief. Zij staan in voor de uitwerking van een sectoraal diversiteitsplan in het kader van de sectorconvenants. Op niveau van de organisaties worden diversiteitsplannen aangeboden en afgesloten waarbij organisaties beroep kunnen doen op financiële ondersteuning en inhoudelijke professionele ondersteuning en procesbegeleiding door de projectontwikkelaars. Daarnaast zorgt het decreet en de afspraken die gemaakt zijn in het kader van de beheersovereenkomst met de VDAB dat de evenredige deelname van kansengroepen aan diverse opleidings- en toelatingstrajecten vastgelegd is. Bovendien zijn er in het kader van het inwerkingsdecreet afspraken gemaakt rond verdere ondersteuning die dient te leiden tot een doorstroming van nieuwkomers (en oudkomers) op de arbeidsmarkt.

Het beleid wordt gekenmerkt door een brede, structurele en inclusieve aanpak. Reeds van bij het opstellen van het VESOC-akkoord 'Tewerkstelling van migranten' in 1998 werd benadrukt dat zowel acties aan aanbodzijde als aan vraagzijde (en de aansluiting tussen beide) nodig waren. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling en toepassing van een waaier van instrumenten en projecten, die allemaal binnen het duidelijk afgesproken kader van evenredige arbeidsdeelname zouden uitgewerkt zijn. Er wordt gewerkt aan de afstemming van de verschillende maatregelen en tussen verschillende actoren op de verschillende niveaus. Deze instrumenten en acties richten zich zowel tot de doelgroep van werkgevers als van werknemers en werkzoekenden. Belangrijk is om aandacht te blijven besteden aan verdere mainstreaming en onderlinge afstemming van het beleid. Zo stelt de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming, Frank Vandenbroucke, tijdens zijn toespraak voor de Commissie Diversiteit naar aanleiding van hun eenjarig bestaan (10 november 2004): *“Wij zullen de werking rond evenredige arbeidsdeelname versterken in de diepte en verbreden via de zogenaamde diversiteitstoets. Dit is een belangrijk concept vanuit mijn beleidsnota. Alle beleidsmaatregelen worden onderworpen aan de zogenaamde diversiteitstoets enerzijds en anderzijds wordt een specifiek pakket van maatregelen behouden om de nodige categoriale acties uit te werken. Ik denk dan bijvoorbeeld aan het bevorderen van de toegankelijkheid, het wegwerken van de taalachterstand, het opheffen van*

*(in)directe discriminerende drempels op de werkvloer door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te introduceren en dergelijke meer.”*

Want we stellen vast dat ondanks de aanhoudende en doorgedreven inspanningen, de resultaten op vlak van harde indicatoren echter uitblijven (zoals verderop zal aangetoond worden). De kloof tussen autochtonen en allochtonen op de arbeidsmarkt is niet verminderd. De werkloosheidsgraad onder allochtonen is hoog, hun werkzaamheidsgraad (en activiteitsgraad) is laag. De concrete gekwantificeerde afspraken uit het groeiscenario allochtonen werden in 2002 gehaald maar niet meer in 2003, ...

Het beleid wordt ook gekenmerkt door een aantal blijvende discussiepunten. Zo wordt de noodzaak om het beleid te kunnen opvolgen door het kunnen beschikken over gegevens naar allochtone herkomst door iedereen erkend maar blijft er discussie bestaan over de wijze waarop hieraan tegemoet gekomen kan worden: vrijwillige registratie, zelfdefinitie, ...

Ook het uitblijven van zichtbare effecten op de arbeidsmarktpositie van allochtonen doet op regelmatige basis de discussie rond het al dan niet verplicht opleggen van een quotum met betrekking tot het aandeel allochtone werknemers in een organisatie opnieuw oplaaien.

Daarnaast is het voor iedereen duidelijk dat een blijvende aandacht en verdere inspanningen om te komen tot mainstreaming van het beleid belangrijk zijn. Een gevecht op alle fronten lijkt immers nodig om resultaten te kunnen boeken. Aandacht dient hierbij gefocust te blijven op de noodzaak om te werken aan een duurzaam beleid en draaideureffecten op organisatieniveau te vermijden. Van daar blijft men op organisatieniveau pleiten voor het zo breed en zijd mogelijk invoeren van diversiteitsbeleid in organisaties. Zo stelt ook minister Vandenbroucke (10 november 2004): *“Bovendien moeten we niet alleen zorgen voor meer instroom maar ook voor meer doorstroom van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Eens mensen aan het werk zijn, moet men hen ook aan het werk houden. De zogenaamde diversiteitsplannen en diversiteitsacties waarbij meer gekeken wordt naar competenties in plaats van afkomst, handicap of leeftijd moeten hier meer op inspelen.”* In wat volgt pogen we zicht te krijgen op de effecten van diversiteitsplannen en diversiteitsbeleid op organisatieniveau.



---

## **HOOFDSTUK 3**

### ***Positieve-actieplannen, diversiteitsplannen en beste praktijken***

Voorgaand chronologisch overzicht toont aan dat de laatste zes jaar actief wordt gewerkt aan een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit. In dit onderzoek wordt het licht geworpen op één van de belangrijke instrumenten van deze aanpak, met name *de positieve-actieplannen en diversiteitsplannen*. In dit kort hoofdstuk wordt extra aandacht besteed aan dit instrument en de evolutie die dit instrument in uitwerking en uitvoering gekend heeft gedurende de voorbije zes jaren.

#### **1. Evolutie in de wettelijke bepalingen van de positieve-actieplannen/diversiteitsplannen**

Het opstellen van een positieve-actieplan/diversiteitsplan is gebonden aan wettelijke bepalingen. Elk jaar worden in een besluit van de Vlaamse Regering (BVR) de criteria, voorwaarden en de nadere regelen volgens welke subsidies worden verleend, vastgesteld. Hierbij wordt het jaarlijkse VESOC-actieplan als basis gebruikt.

Het eerste BVR met betrekking tot het VESOC-actieplan dateert van 1999. Sindsdien wordt elk jaar een nieuwe BVR opgesteld. We merken op dat de grote lijnen van de wettelijke bepalingen over de jaren heen dezelfde zijn gebleven, maar belangrijke accenten maken toch dat we een evolutie kunnen vaststellen.

##### **1.1 De doelgroep**

In 1999 waren de positieve-actieplannen enkel gericht op *migranten*. Hieronder werden burgers met een socio-culturele herkomst, teruggaand op een ander land van herkomst, die over een definitief verblijfsrecht beschikken, verstaan.

Ook in 2000 werd enkel gefocust op migranten of allochtonen, maar werd de definitie ruimer bepaald. Onder *migranten of allochtonen* verstond men 'legaal in België verblijvende burgers met een socio-culturele herkomst, teruggaand op een ander land van herkomst, die al dan niet Belg geworden zijn en ofwel in het kader van gastarbeid en volmigratie naar ons land gekomen zijn, ofwel het statuut van

ontvankelijk verklaarde asielzoeker of vluchteling hebben gekregen, ofwel een regularisatieaanvraag hebben ingediend’.

Vanaf 2001 werden de eerste stappen gezet naar een geïntegreerd beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit. In het BVR werd expliciet gesteld dat het actieplan zich minstens dient te richten tot de kansengroep allochtonen, maar kan uitgebreid worden tot andere kansengroepen. Tot de andere kansengroepen behoren prioritair arbeidsgehandicapten en ouder wordende werknemers en werkzoekenden (45- tot 64-jarigen).

2002 betekent de definitieve ommezwaai. De klemtoon ligt op een geïntegreerd beleid met gelijke aandacht voor alle prioritaire kansengroepen op de arbeidsmarkt (allochtonen, arbeidsgehandicapten, ouder wordende werknemers en werkzoekenden, en daarbij aandacht voor de gelijke kansen van mannen en vrouwen). Binnen deze geïntegreerde aanpak blijft uiteraard de mogelijkheid voorzien om, waar nuttig en nodig, categoriale accenten te leggen. Ook in 2003 en 2004 gaat men voort op de ingeslagen weg van een geïntegreerde aanpak.

## **1.2 Inhoudelijke invulling van een positieve-actiebeleid**

Vanaf de start in 1999 werd het positieve-actiebeleid gedefinieerd als ‘het op een *planmatige* manier wegnemen van *direct en indirect discriminerende drempels* en/of het *scheppen van voorzieningen* waardoor de *verticale en horizontale mobiliteit* van migranten op de *bedrijfsinterne en -externe arbeidsmarkt* wordt vergroot en hun uitstroomkansen worden verminderd, met het oog op hun *evenredige* en *volwaardige* participatie in *alle afdelingen en functies*’.

Met *planmatig werken* wordt het hanteren van minimaal een vierstappenaanpak verstaan. Dit betekent:

- probleemdetectie aan de hand van een controlelijst;
- bepalen van de oorzaken van het probleem;
- vastleggen van een oplossingsstrategie;
- uitvoeren en evalueren van de gekozen aanpak.

Met *verticale mobiliteit* wordt de toegang tot en de doorstroming of promotie tot hogere functies binnen de arbeidsorganisatie bedoeld. *Horizontale mobiliteit* is de mogelijkheid om op basis van kwalificaties binnen elke afdeling van een arbeidsorganisatie werkzaam te zijn zonder geconfronteerd te worden met enige vorm van discriminatie. Tot en met 2000 werd enkel gefocust op etnische discriminatie. Vanaf 2001 wordt ook geslacht, (religieuze) overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid als bron van discriminatie erkend. In 2002 werd dit nog verder uitgebreid en verfijnd tot zogenaamd ras, huidskleur, afstamming, nationale of etnische afkomst, burgerlijke stand, geboorte, fortuin, huidige of toekomstige gezondheidstoestand en fysische eigenschap.

---

Met *indirecte discriminatie* bedoelen de beleidsmakers gedragingen, procedures en structuren die niet de bedoeling hebben om bepaalde individuen en/of groepen te discrimineren, maar die in hun uitwerking stelselmatig nadelig uitvallen voor bepaalde individuen en/of groepen. Vanaf 2003 wordt de definitie genuanceerd. Gedragingen, procedures of structuren die gerechtvaardigd zijn door een legitiem doel en de middelen die voor het bereiken van dat doel passend en noodzakelijk zijn, worden wel toegestaan.

Vanaf 2000 wordt in het BVR een niet-limitatieve opsomming gegeven van mogelijke maatregelen en acties. Het positieve-actieplan dient ten minste één van deze maatregelen en acties te omvatten. Vanaf 2000 wordt ook een eerste aanzet gegeven om het concept van diversiteitsbeleid te introduceren in de organisaties via de positieve-actieplannen.

Vanaf 2001 wordt niet meer van een positieve-actieplan gesproken, maar wordt de term '*Actieplan diversiteit en evenredige arbeidsdeelname*' gebruikt (om vanaf 2002 definitief de term '*diversiteitsplan*' te worden). De doelstellingen van het positieve-actieplan worden overgenomen, maar verder uitgebreid met een focus op het *waarderen en managen van verschil*.

Ieder diversiteitsplan dient vanaf 2002 ook te voorzien in de begeleide afname van de *DIVA-audit*, met het oog op de continuering van het diversiteitsbeleid na afloop van de subsidieperiode.

Vanaf dat jaar wordt ook verwacht van de bedrijven dat concrete objectieven omtrent instroom, doorstroom of opleiding van leden van de kansengroepen opgenomen worden in het diversiteitsplan.

In 2003 dienen de organisaties een *nulmeting* van het personeelsbestand en de *registratie van allochtonen* door te voeren volgens de door het VESOC goedgekeurde registratiemethode. Gelet op de vragen en knelpunten die rond registratie nog op te lossen zijn, werd naderhand echter beslist om eerst werk te maken van een proefregistratie, op basis van vrijwilligheid. Dezelfde regeling werd getroffen in 2004.

Organisaties met meer dan vijftig werknemers worden vanaf 2003 ook verplicht om een *interne werkgroep* samen te stellen voor de begeleiding van het diversiteitsplan. Deze werkgroep bestaat uit minstens één vertegenwoordiger van de directie of het management, minstens één vertegenwoordiger van de directe leidinggevenden en minstens één vertegenwoordiger van de werknemersafgevaardigden.

Vanaf 2004 dient in elk diversiteitsplan te worden aangegeven hoe het plan, of één of meer van de acties daarin, een versterking zal betekenen voor één of meer van volgende onderdelen van het *personeelsbeleid*:

- aandacht voor eerder verworven competenties en competentie management;

- levenslang leren en opleidingsbeleid;
- loopbaandienstverlening en -ontwikkeling;
- kwaliteit van de arbeid, met bijvoorbeeld aandacht voor een betere afstemming van arbeid, gezin en vrije tijd.

Organisaties dienen vanaf 2004 in hun diversiteitsplan ook aandacht te besteden aan (een combinatie van) drie soorten acties: naast het aangeven van streefcijfers (*openen van deuren*) en acties rond het waarderen van veranderende verschillen (*openen van ogen*) dienen ook acties opgenomen te worden met het oog op het verankeren en borgen van resultaten van het diversiteitsplan (*openen van praktijken*).

### **1.3 Praktische maatregelen in verband met een positieve-actieplan/diversiteitsplan**

VESOC streefde naar een sterke regionale verankering. Daartoe werden binnen de verschillende STC's projectontwikkelaars aangesteld. De hoofdpdracht van deze projectontwikkelaars bestaat erin om de deelname van allochtonen aan de arbeidsmarkt te bevorderen. Sinds 2001 richten deze projectontwikkelaars zich ook tot andere kansengroepen (personen met een handicap, ouderen en vrouwen). Zij coördineren de ondersteuning en begeleiding van ondernemingen en instellingen die een positieve-actieplan opstarten. Belangrijk te vermelden hierbij is ook het groeiende aantal van deze projectontwikkelaars: van een achttal bij de opstart van het VESOC-akkoord tot een 32-tal op dit moment.

Organisaties die interesse hebben om van start te gaan met een diversiteitsplan, dienen daartoe een aanvraag in bij het bevoegde STC. Het STC beoordeelt het actieplan op de gestelde voorwaarden en maakt zijn advies over aan de administratie Werkgelegenheid. De administratie beoordeelt het plan eveneens op de gestelde voorwaarden. Beide adviezen worden aan de minister overgemaakt. Hij beslist over de toekenning van de subsidie; voorwaarde is dat minstens één van beide adviezen positief is. Indien de organisatie niet onder een STC ressorteert, dan dient de aanvraag ingediend te worden bij de administratie Werkgelegenheid.

Organisaties die een aanvraag indienen, engageren zich tot een continuering van het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit na de subsidieperiode.

Organisaties dienen in cofinanciering te voorzien. De subsidie voor een diversiteitsplan bedraagt maximum twee derde van de gedane uitgaven.

In 1999 en 2000 werd het maximumbedrag voor een positieve-actieplan bepaald op 500 000 BEF (€12 394). In 2001, met de omschakeling naar de euro, werd dit bedrag afgerond op €12 350. Dit bedrag werd ook in 2002 als maximum bedrag vooropgesteld. Vanaf 2003 kunnen organisaties nog maximum €10 000 subsidie

---

verkrijgen voor een diversiteitsplan. De verlaging van het maximumsubsidiebedrag werd doorgevoerd omdat er meer instrumenten en trainingen/vormingen voorhanden zijn, meer organisaties willen een peterformule organiseren en er is een ruimere en bredere ondersteuning vanuit andere projecten en netwerken. Door het subsidiebedrag te verminderen kon meteen ook het aantal diversiteitsplannen op een behoorlijk niveau behouden blijven.

Organisaties komen slechts één maal in aanmerking voor een positieve-actieplan/diversiteitsplan en bijbehorende subsidie. Ook subsidies in het kader van andere maatregelen betreffende het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit worden meegerekend (bv. VESOC-actieplan rond de man/vrouw problematiek, Trivisi-leerproject, Zilverpasplan, etc.).

In het BVR wordt jaarlijks bepaald welke organisaties in aanmerking kunnen komen voor een diversiteitsplan. Tot en met 2002 betreft het ondernemingen, (openbare) instellingen en andere organisaties uit de profit- en non-profitsector. Daarbij wordt gestreefd naar een evenwicht tussen profit en non-profit, waarbij de klemtoon ligt op de profitsector, zonder daarbij de engagementen rond diversiteit uit de afgesloten sectorconvenants te hypothekeren.

Vanaf 2003 wordt de maatregel ook open gesteld voor lokale besturen; weliswaar wordt daarvoor een quotum bepaald. Daarbij komen ook lokale besturen in aanmerking die in het verleden bewezen inspanningen hebben geleverd rond evenredige arbeidsdeelname en diversiteit en/of participeren aan het diversiteitsproject van VVSG 'Oud is niet out maar goud'. In 2003 wordt het quotum voor lokale besturen bepaald op maximum 27 diversiteitsplannen. In 2004 wordt maximum 10% van de voorziene gesubsidieerde diversiteitsplannen (25) opengesteld voor lokale besturen.

## **2. Beste praktijken**

### **2.1 Beste praktijken omschreven**

Vanaf 2000 worden 'beste praktijken' ontwikkeld ter verdieping van het positieve-actiebeleid van ondernemingen en instellingen. Om weerhouden te worden als 'beste praktijk' moet de onderneming:

- een positieve-actieplan hebben opgestart in het kader van het VESOC-jaarprogramma;
- haar ervaringen bekend maken en functioneren als voorbeeldonderneming binnen een regio en/of sector;
- een actieplan opstellen, waarin concrete engagementen worden opgenomen omtrent instroom en/of (horizontale of verticale) doorstroom van allochtonen.

Vanaf 2001 komen ook andere inspanningen in het kader van het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit in aanmerking voor het opstarten van een beste praktijk. Ondernemingen die in het verleden inspanningen hebben geleverd rond gelijke kansen voor mannen en vrouwen of voor de integratie in de onderneming van arbeidsgehandicapten allochtonen of oudere werknemers, kunnen eveneens een aanvraag tot beste praktijk indienen.

Daarnaast worden ondernemingen die een beste praktijk willen aanvragen vanaf dan ook verondersteld actief gebruik te maken van (onderdelen van) Trivisi-producten.

Vanaf 2003 moet een onderneming voorgedragen worden als beste praktijk door het STC, door de sector of door de administratie Werkgelegenheid. Om voorgedragen te worden moet de onderneming een excellent diversiteitsplan, Trivisi-leerproject, positieve-actieplan of Zilverpasplan hebben afgerond. Daarboven moet de onderneming een sterk geïntegreerde aanpak ontwikkeld hebben op basis van een langetermijnvisie, met een goede mix van acties en een sterke betrokkenheid van de medewerkers en hun afgevaardigden.

Het actieplan van een beste praktijk omvat naast concrete engagementen omtrent instroom en/of (horizontale of verticale) doorstroom van allochtonen, ook één of meerdere van de volgende bijkomende acties:

- optreden als peterbedrijf voor minstens één andere onderneming die een diversiteitsplan uitvoert;
- experimenteerruimte bieden voor het uittesten van nieuwe methodieken of trainingspakketten die de integratie van kansengroepen binnen de onderneming bevorderen;
- meewerken aan de ontwikkeling van nieuwe methodieken of acties in uitvoering van het VESOC-jaarprogramma (en vanaf 2001 ook van de Trivisioniersgroep 'Diversiteit').

Vanaf 2003 wordt deze opsomming van mogelijke bijkomende acties aangevuld met:

- zelf minstens twee andere ondernemingen of organisaties aanbrengen die een diversiteitsplan willen opstarten.

Bij de omschakeling van een categoriaal beleid naar een geïntegreerd beleid in 2002 wordt ook verwacht dat een beste praktijk zich op een geïntegreerde wijze tot meerdere kansengroepen richt.

Tot slot wordt in 2004 verwacht dat ondernemingen die een beste praktijk opstarten, meewerken aan de *proefregistratie allochtonen* die door de administratie Werkgelegenheid georganiseerd wordt.

## 2.2 Subsidie

Wat betreft de subsidieaanvraag, verloopt de procedure op dezelfde wijze als voor de aanvraag van een diversiteitsplan. Met uitzondering van het jaar 2002 wordt ook steeds eenzelfde maximum subsidiebedrag toegekend. In 2002 daarentegen werd het bedrag voor een beste praktijk gehalveerd. In plaats van €12 350 konden ondernemingen met een beste praktijk maximum €6 175 subsidie krijgen.

Ook voor de beste praktijken geldt dat de onderneming zelf in cofinanciering moet voorzien. Maximum twee derde van de gedane uitgaven komen in aanmerking voor tussenkomst van de overheid.

## 3. De resultaten van het beleid

Elk jaar wordt een kwantitatieve doelstelling op Vlaams niveau vooropgesteld. Dit betekent dat gestreefd dient te worden naar een vooraf bepaald aantal positieve-actieplannen/diversiteitsplannen en beste praktijken in dat jaar. Daarbij wordt een minimumobjectief van in hun uitvoering begeleide diversiteitsplannen per STC vooropgesteld.

Onderstaande tabel geeft de kwantitatieve doelstelling en het behaalde resultaat per jaar weer. Hieruit blijkt dat het objectief (met uitzondering van het eerste werkingsjaar) steeds heel dicht benaderd wordt. Dit toont aan dat de verwachte interesse in een diversiteitsbeleid inderdaad aanwezig is bij de ondernemingen.

**Tabel 3.1** Beoogd en gerealiseerd aantal positieve-actieplannen/diversiteitsplannen en beste praktijken per jaar

	Objectief		Gerealiseerd
	Positieve-actieplannen/ diversiteitsplannen	Beste praktijken	
1999	75		58
2000	75	20	100
2001	150	25	174
2002	225	25	240
2003	270	30	308
2004	225	25	244

Bron: Administratie Werkgelegenheid

Voor de periode 1999-2001 stellen we vast dat de organisatie die van start gaan met een positieve-actieplan gespreid zijn over de verschillende sectoren. Het gaat zowel om kleine als om middelgrote en grote ondernemingen.

De administratie Werkgelegenheid heeft deze actieplannen onder de loep genomen en stelt vast dat de meeste plannen bijzondere aandacht besteden aan het wervings- en selectiebeleid. Gezien de conjuncturele situatie is dit ook begrijpelijk. Daarnaast wordt het onthaalbeleid geanalyseerd en wordt meestal een luik rond vorming opgenomen. Vanaf 2001 stelt de administratie ook vast dat er meer aandacht besteed wordt aan een retentiebeleid.

Vanaf 2002 wordt een geïntegreerde aanpak vooropgesteld. In deze diversiteitsplannen diende aandacht te zijn voor minstens één van de kansengroepen. De administratie Werkgelegenheid stelt vast dat in het merendeel van de plannen inderdaad aandacht besteed werd aan meer dan één kansengroep (zie hoger). In totaal werden 240 diversiteitsplannen en beste praktijken ingediend: in 204 van deze actieplannen was aandacht voor allochtonen, in 123 actieplannen voor ouderen, in 72 actieplannen voor personen met een arbeidshandicap en in 139 actieplannen werd specifiek mee aandacht besteed aan de genderthematiek. De eerste stap naar integratie van verschillende doelgroepen binnen één instrument (zonder daarbij de doelgroepspecificiteit uit het oog te verliezen) leek hiermee gezet. Bovendien bleek dat de kwaliteit van de plannen steeds verder toeneemt; de administratie stelt dat er sprake is van een reële aandacht voor het uitwerken van een HRM-beleid voor kansengroepen.

Bovendien was 2002 het eerste jaar waarin er in de actieplannen duidelijke *streefcijfers* naar instroom, doorstroom en/of opleiding van personen uit de kansengroepen op organisatieniveau gevraagd werden. Daartoe diende iedere onderneming een nulmeting op te geven van het personeelsbestand en aan te geven welke bijkomende instroom, doorstroom en/of opleiding per beoogde kansengroep nagestreefd werd. Deze streefcijfers en verdere opvolging van deze cijfers, zorgt er voor dat in de toekomst monitoring van de effecten van de actieplannen op organisatieniveau beter en makkelijker kan gebeuren.

Zo blijkt uit een eerste stand van zaken (intern document administratie Werkgelegenheid, stand van zaken op 1 mei 2004 met betrekking tot de diversiteitsplannen 2002; een aantal actieplannen waren nog niet afgelopen vandaar gaat het hier om een eerste indicatie) met betrekking tot deze streefcijfers, dat deze volgens de rapporteringen aan de administratie *ruimschoots gehaald worden*, en dit voor alle kansengroepen (met uitzondering van de vooropgestelde streefcijfers naar opleiding van laaggeschoolden) en zowel wat instroom, doorstroom als opleiding betreft. Verdere opvolging en analyse is nodig om na te gaan of de streefcijfers binnen alle diversiteitsplannen en over alle diversiteitsplannen heen gehaald worden en welke effecten op langere termijn vast te stellen zijn.

Ook in 2003 werd het vooropgestelde doel wat het aantal actieplannen betreft, behaald. En opnieuw werden streefcijfers gevraagd. Analyse van de streefcijfers toont aan dat de vooropgestelde objectieven deze van 2002 overschrijden, en dan vooral voor de doelgroep van ouderen en arbeidsgehandicapten.



---

Opnieuw worden in de meeste diversiteitsplannen acties aangekondigd naar meerdere kansgroepen toe. In 252 actieplannen was aandacht voor allochtonen, in 139 actieplannen voor ouderen, in 106 actieplannen voor personen met een arbeidshandicap en in 146 actieplannen kwam de genderthematiek aan bod.

Diversiteitsplannen worden vooral afgesloten in kleine ondernemingen en in organisaties van de social-profitsector.

Inhoudelijk stellen we vast dat de actieplannen nog steeds betrekking blijven hebben op werving en selectie, op vorming, en op onthaalbeleid. Toch is een verschuiving merkbaar naar een meer geïntegreerde aanpak van een HRM-beleid voor kansgroepen. Volgens de administratie kan deze verschuiving afgeleid worden uit de vaststelling dat er globaal meer aandacht is voor een combinatie van acties, dat er een toenemende aandacht is voor de ontwikkeling van een competentiebeleid en voor het opstellen van competentieprofielen, dat er meer aandacht is voor loopbaanplanning en -begeleiding en een groeiende aandacht voor acties rond kwaliteit van de arbeid en welbevinden van medewerkers. (ICEM, 2004).

Vers van de pers: de eerste analyses over de diversiteitsplannen die afgesloten werden in 2004 (administratie Werkgelegenheid, 2005). In totaal werden 244 dossiers ingediend, 217 diversiteitsplannen en 27 beste praktijken. Opnieuw kunnen we vaststellen dat vooral kleine en middelgrote ondernemingen diversiteitsplannen indienen en dat de meeste plannen afgesloten worden in de social-profitsector. Verdere analyse naar kenmerken van de organisaties die inschrijven op een diversiteitsplan is nodig. Op basis van de gegevens die wij ter beschikking hebben, kunnen we stellen dat in de beginjaren de actieplannen zowel ingediend werden door de industriële sectoren, bouwsector, commerciële dienstensectoren en de social-profitsector. We merken echter dat de grote groei van het aantal actieplannen opvallend en voornamelijk toe te schrijven is aan de sterk aanwezige vraag vanuit de social-profitsectoren.

Ook in 2004 richten de meeste diversiteitsplannen zich naar verschillende kansgroepen: acties naar allochtonen toe komen aan bod in 202 diversiteitsplannen, acties naar arbeidsgehandicapten toe vinden we in 103 organisaties en acties naar vrouwen toe in 163 organisaties. Opmerkelijk is dat zelfs meer actieplannen zich richten naar ouderen dan naar allochtonen: acties naar ouderen toe worden vooropgesteld in 206 organisaties. Deze tendens weerspiegelt de beleidsagenda.

Opnieuw worden streefcijfers opgenomen in de actieplannen. Onderstaande tabel toont de gestelde objectieven zoals ze blijken uit de toegekende diversiteitsplannen van 2002, 2003 en 2004. Hoe het werken met streefcijfers geëvalueerd kan worden, zal uit eventueel volgend onderzoek moeten blijken.

**Tabel 3.2** Objectieven naar kansengroepen; diversiteitsplannen 2002, 2003 en 2004

	2002 (240 plannen)	2003 (308 plannen)	2004 (244 plannen)
Allochtonen			
- Instroom	860	1 109	741
- Doorstroom	47	642	275
- Opleiding	1 373	2 092	1 295
Gender			
- Instroom	528	861	839
- Doorstroom	166	889	489
- Opleiding	2 862	3 354	2 641
Gehandicapten			
- Instroom	100	225	212
- Doorstroom	25	150	126
- Opleiding	446	900	1 152
Ouderen			
- Instroom	204	473	313
- Doorstroom	269	689	381
- Opleiding	1 219	2 673	2 415

Bron: STC-coördinatieteam, Administratie Werkgelegenheid, 2003

Inhoudelijk worden de diversiteitsplannen anno 2004 gekenmerkt door:

- een verplicht op te richten interne werkgroep in bedrijven en organisaties met meer dan vijftig werknemers;
- in alle diversiteitsplannen en beste praktijken wordt er aangegeven hoe het plan of één of meer van de acties, een versterking betekent voor (één van de) volgende onderdelen: aandacht voor eerder verworven competenties en competentie management, levenslang leren en opleidingsbeleid, loopbaandienstverlening en -ontwikkeling en kwaliteit van de arbeid;
- alle beste praktijken zullen meewerken aan de vooropgestelde proefregistratie.

Welke tendensen worden door het STC-coördinatieteam vastgesteld in de ingediende diversiteitsplannen 2004 (administratie Werkgelegenheid, 2005)?

- Het lijkt of bedrijven hun boodschap van diversiteit meer uitdragen. In vacatures worden kansengroepen aangemoedigd te solliciteren, ze vermelden hun gelijkekansenbeleid in onthaalbrochures, op infodagen, ...
- Er wordt meer en meer samengewerkt: netwerken worden uitgebouwd, bedrijven uit dezelfde sector bundelen de krachten, vacatures worden anders en breder verspreid en ervaringsuitwisselingen op touw gezet.
- Er wordt gewerkt aan retentiebeleid, voornamelijk door te investeren in het zittend personeel: er worden heel wat opleidingen georganiseerd en dit zowel technisch als inhoudelijk: poetsvrouwen krijgen administratieve opleidingen,

- 
- PC-opleidingen, vooropleidingen, ... Eigen werknemers kunnen doorgroeien, kansen worden geboden.
- Werknemers stromen geregeld door naar een leidinggevende functie, wat niet steeds even vlot verloopt. In de plannen wordt er aandacht besteed aan opleidingen voor deze 'nieuwe leidinggevendenden', hen sterker maken in hun job, bijbrengen van vaardigheden, ...
  - Het wordt steeds belangrijker dat werknemers zich goed voelen in hun job. Er worden steeds meer functionerings- en evaluatiegesprekken ingevoerd, men gaat werken rond teambuilding, coachinggesprekken worden gevoerd, persoonlijke ontwikkelplannen opgemaakt, ...
  - Specifiek naar de kansengroep ouderen en, in iets mindere mate naar arbeidsgehandicapten, worden er zeer concrete acties ondernomen: arbeidspostaanpassingen, andere verdeling van het werk, opleidingen en invoeren van coaching.
  - Klassieker, maar dit jaar zeer opmerkelijk aanwezig is aandacht voor het onthaal. Bedrijven en organisaties zijn er van overtuigd dat een goed begin in de organisatie zeer belangrijk is. Brochures worden aangepast, opleidingen worden gegeven en peters en meters nemen een coachende rol op.
  - Tweede klassieker zijn de opleidingen die nog steeds een groot en belangrijk onderdeel vormen van een diversiteitsplan: diversiteitsopleidingen, hoe omgaan met een multicultureel team, Nederlands op de werkvloer, ...

#### **4. Samenvatting en conclusie**

We stellen vast dat de laatste zes jaar ook het instrument van positieve-actieplannen voor ondernemingen onderhevig geweest is aan enige verandering. De aangeboden subsidie en procesondersteuning door de STC-projectontwikkelaars, is steeds behouden gebleven. Wel zien we een aantal duidelijke verschuivingen:

- van categoriale plannen naar diversiteitsplannen;
- van focussen op individuele acties naar focussen op een geïntegreerd personeels- en diversiteitsbeleid;
- van de kansengroep allochtonen naar aanwezigheid van alle kansengroepen;
- van gebrekkige kwantitatieve doelstellingen en opvolging tot werken met streefcijfers;
- van betrokkenheid van het personeel naar versterkte betrokkenheid van het personeel;
- ...

Het instrumentarium werd uitgebreid en verder aangepast, allerhande tools en methodieken werden ontwikkeld. Brochures en handboeken werden opgesteld en staan ter beschikking van alle actoren.

Er lijkt meer en meer aandacht te zijn voor ervaringsuitwisseling en netwerkvorming.

Diversiteitsplannen blijven in belangrijke mate maatwerk. Het betreft nog steeds een arbeids- en tijdsintensief proces.

Na een schoorvoetend begin lijken we op dit moment vast te kunnen stellen dat jaarlijks meer dan tweehonderd plannen kunnen afgesloten worden, en dit ondanks de conjuncturele terugval.

We stellen wel vast dat niet alle sectoren en bedrijfsgroottes even goed bereikt worden. Verdere analyse van de oorzaken hiervan, is nodig.

Als besluit kunnen we stellen dat het bereiken van ongeveer 250 organisaties per jaar onvoldoende is. Zelfs indien alle vooropgestelde streefcijfers behaald worden, is deze inspanning nog onvoldoende om de vooropgestelde doelstellingen (Pact van Vilvoorde en het afgesproken groeiscenario) te bereiken.

## **HOOFDSTUK 4**

### ***Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen geëvalueerd***

Dit onderzoek betracht een globale evaluatie van de effecten van het gevoerde positieve-actiebeleid. Welke impact heeft het gevoerde beleid (en meer bepaald de positieve-actieplannen) (1) op de individuele positie van allochtonen en andere kansengroepen in de betrokken organisaties, (2) op het gevoerde personeelsbeleid binnen de verschillende organisaties en (3) op de Vlaamse arbeidsmarkt in haar geheel?

#### **1. Onderzoeksvragen**

Volgende vragen komen aan bod:

- *Microniveau*: welk zijn de effecten op vlak van aanwervingen, employability, duurzame tewerkstelling van allochtonen (en eventueel andere kansengroepen), ... in de bedrijven die een positieve-actieplan ingediend hebben?

Hierbij kijken we zowel naar kwantitatieve als naar kwalitatieve effecten. We pogen zicht te krijgen op een aantal kengetallen en de evolutie hierin, maar ook op (interne en externe) werkzekerheid (employability), competentieontwikkeling, welbevinden, ... van kansengroepen op de werkvloer. Ook de *relaties* op de werkvloer worden mee opgenomen in deze analyse.

- *Mesoniveau*: waarom dienen bedrijven deze plannen in? Wat is de impact hiervan geweest en hoe duurzaam zijn de effecten van deze inspanningen? Welke veranderingen zijn opgetreden op organisatieniveau op vlak van HR-beleid? Hoe duurzaam zijn deze veranderingen? Is er voldoende draagvlak gecreëerd en aanwezig?

Hierbij wordt nagegaan wat er zowel structureel als cultureel veranderd is met betrekking tot personeelsbeleid in de betrokken organisaties. Zijn er nieuwe procedures ontwikkeld? Nieuwe organen? ...

- *Macroniveau*: is er een invloed van positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen merkbaar op de ontwikkelingen op de gehele Vlaamse arbeidsmarkt?

Deze onderzoeksvraag vormt een uitdaging, aangezien exact cijfermateriaal over de bevolking met betrekking tot afkomst ontbreekt. Afkomst - en niet na-

tionaliteit - blijkt immers de bepalende discriminerende factor te zijn op de arbeidsmarkt, zo blijkt uit onderzoek (Arriijn, Feld, Nayer & Smeesters, 1997). Toch zullen we trachten om een indicatie te geven van de impact van het gevoerde beleid op de positie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Daarnaast besteden we ook aandacht aan het instrument van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen zelf.

In welke mate draagt het instrument van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen bij tot het effect? Hoe verloopt dit proces? Wat kan er aan verbeterd worden? Wat loopt goed? Is er nood aan meer opvolging of niet? ...

## **2. Methodologie**

Om een antwoord te formuleren op de gestelde onderzoeksvragen, werden verschillende fases doorlopen. We bespreken hier kort deze fases. In de volgende hoofdstukken wordt verder uitgebreide aandacht besteed aan de gebruikte onderzoeksmethodes en instrumenten.

### *– Fase 1: Informatieverzameling*

In een eerste fase werd relevante literatuur verzameld en doorgenomen. De positieve-actieplannen en diversiteitsplannen (betrokken periode 1999-2001/2002) werden geïnventariseerd. Bestaande informatie en evaluatierapporten werden bestudeerd. In deze fase werd ook een eerste ontmoeting met de STC-projectontwikkelaars georganiseerd (rondetafel), waarbij het onderzoek voorgesteld werd en een eerste brainstorming plaatsvond.

### *– Fase 2: Instrumentontwikkeling*

Na het verzamelen, doornemen en analyseren van de beschikbare informatie, werden instrumenten ontwikkeld die in een volgende fase zullen gebruikt worden om organisaties (werkgevers) en STC-projectontwikkelaars te bevragen.

- Instrument voor bevraging van werkgevers: op basis van de eerste screening van positieve-actieplannen en evaluatiedossiers werd een evaluatiekader ontwikkeld (kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren). Dit kader werd in overleg met de opdrachtgever vertaald in de ontwikkeling van evaluatie-instrument voor werkgevers. Aangezien het gaat om een globale evaluatie van de periode 1999-2001/2002 worden instrumenten ontwikkeld die enigszins kunnen verschillen naargelang het gaat om positieve-actieplannen golf 1999, 2000, 2001 en 2002. Bedrijven krijgen op die manier tot op zekere hoogte een evaluatie-instrument op maat, waarbij de vergelijkbaarheid van de gegevens over de bedrijven heen wel bewaakt wordt.*

Let wel, deze evaluatie verschilt duidelijk van de evaluatie die dient te gebeuren bij het afsluiten van de positieve-actieplannen en waar gekeken wordt op bedrijfsniveau of de concrete acties uitgevoerd werden.

- Instrument voor bevraging van STC-projectontwikkelaars. Naast een bevraging van werkgevers met een positieve-actieplan of diversiteitsplan, werd ook een bevraging van de projectontwikkelaars voorzien. In deze bevraging werd naast aandacht voor de gepercipieerde effecten van de plannen op organisatieniveau, ook aandacht besteed aan evaluatie van positieve-actieplannen als instrument.
- *Fase 3: Afname evaluatie-instrument bij bedrijven*  
Alle bedrijven worden aangeschreven en krijgen een evaluatie-instrument toegestuurd. Hierbij worden de wetenschappelijke doeleinden van deze bevraging duidelijk gesteld. Er wordt een intensieve telefonische opvolging voorzien van de bedrijven.
- *Fase 4: Bevraging van STC-projectontwikkelaars*  
De projectontwikkelaars worden bezocht door de onderzoeksploeg en mondeling bevraagd over hun ervaringen en bevindingen.
- *Fase 5: Analyse en rapportering*  
Alle verzamelde informatie wordt in deze fase bijeengebracht. Hierbij wordt aandacht besteed aan de effectmeting op de drie vermelde niveaus (micro, meso en macro) en aan de evaluatie van positieve-actieplannen als instrument.

Gelijktijdig met dit onderzoek op Vlaams niveau, wordt de Nederlandse case bestudeerd en beschreven. Bij het formuleren van beleidsaanbevelingen zullen de ervaringen en lessen uit de Nederlandse case mee opgenomen worden.

In de volgende hoofdstukken besteden we achtereenvolgens aandacht aan de resultaten van de bevraging op organisatieniveau en van de bevraging van de projectontwikkelaars. Maar eerst gaan we verder in op de evoluties die merkbaar zijn op niveau van de arbeidsmarkt en de arbeidsmarktpositie van allochtonen in Vlaanderen.





---

## **HOOFDSTUK 5**

### ***De arbeidsmarktpositie van allochtonen in Vlaanderen***

In eerste instantie willen we nagaan of het gevoerde beleid inzake evenredige arbeidsdeelname en diversiteit weerspiegeld wordt in de evolutie in *arbeidsmarktpositie van allochtonen*. We overstijgen hierbij natuurlijk onmiddellijk het niveau van diversiteitsplannen en positieve-actieplannen aangezien (zoals reeds uitgebreid omschreven is) het beleid rond evenredige arbeidsdeelname en diversiteit vele facetten kent en het instrument van actieplannen één van de instrumenten is (weliswaar een zeer belangrijk instrument).

We beperken ons hier tot de arbeidsmarktpositie van allochtonen. Doel van dit onderzoek is na te gaan wat de langetermijneffecten zijn van de actieplannen die liepen in de periode 1999-2001/2002. Deze actieplannen richtten zich hoofdzakelijk tot de kansengroep van allochtonen. De verruiming naar diversiteitsplannen vond voornamelijk na 2002 plaats.

#### **1. De werkzaamheidsgraad**

De werkzaamheidsgraad geeft weer hoe groot het aandeel is van de werkenden binnen de bevolking op beroepsactieve leeftijd.

Zoals reeds gesteld werd in het Pact van Vilvoorde bevestigd dat in 2010 de werkzaamheidsgraad zo dicht mogelijk bij 70% ligt. In het Vlaanderen van 2010 heeft elke persoon op beroepsactieve leeftijd de gelegenheid om een volwaardige job uit te oefenen.

Maar het effectief bereiken van deze doelstelling blijkt zeer moeilijk. In 2000 steeg de werkzaamheidsgraad fors, maar deze stagneerde in 2001 en 2002 (63,5%) om in 2003 zelfs lichtjes te dalen tot 62,9% (administratie Werkgelegenheid, 2004).

Wanneer we de werkzaamheidsgraad van allochtonen (inclusief Belgen van allochtone herkomst) in Vlaanderen willen nagaan, stoten we op de moeilijkheid dat deze gegevens niet beschikbaar zijn. We kunnen geen uitspraken doen over de totale groep van allochtonen (waartoe ook de Belgen van allochtone herkomst behoren). Nochtans is het van belang om de volledige groep allochtonen in kaart

te brengen om uitspraken in verband met beleidsevaluatie te kunnen doen, aangezien uit onderzoek blijkt dat niet zozeer nationaliteit maar wel herkomst een belangrijke discriminerende factor is op de arbeidsmarkt.

De bronnen waarover we op Vlaams niveau kunnen beschikken, hebben betrekking op de *nationaliteit* van de beroepsbevolking in Vlaanderen. Wanneer we kijken naar de evolutie van de werkzaamheidsgraad bij Belgen en niet-Belgen in het Vlaams Gewest, zien we dat de werkzaamheidsgraad bij de Belgen toegenomen is tot 64,2% in 2002 en daalde tot 63,7% in 2003. Bij de EU-onderdanen (waarvan de werkzaamheidsgraad in 2001 overigens hoger lag dan bij de Belgen) stellen we vast dat de werkzaamheidsgraad sterk daalde na 2001 tot 58,6% in 2003. Maar veruit de grootste kloof vormt zich met de niet-EU-onderdanen waarvan slechts 35,5% in 2003 aan de slag is. Deze groep vormt hiermee wel de enige groep wiens werkzaamheidsgraad licht gestegen is ten opzicht van 2001.

**Tabel 5.1** De evolutie van de werkzaamheidsgraad van Belgen, EU-onderdanen en niet-EU-onderdanen (15-64 jaar) in het Vlaams Gewest (NIS, EAK)

Werkzaamheidsgraad	2001	2002	2003
Belgen	64,0	64,2	63,7
EU-onderdanen	64,6	60,1	58,6
Niet-EU-onderdanen	34,0	37,5	35,5

De nationaliteitskloof in de werkzaamheidsgraad geeft de verhouding weer tussen de werkzaamheidsgraad van Belgen en EU-onderdanen (25-64 jaar) ten opzichte van de werkzaamheidsgraad van niet-EU-onderdanen (25-64 jaar) (niet in tabel).

We stellen vast dat deze nationaliteitskloof voor Vlaanderen 1,70 was in 2000, toenam in 2001 tot 1,90 maar in 2002 weer daalde tot 1,70. Met 1,70 ligt Vlaanderen nog steeds ver boven het EU-3-gemiddelde (1,37) en het EU-15-gemiddelde (1,27) (bron: Steunpunt WAV, Kerncijfers 2004).

## 2. Werkloosheidsgraad

Allochtonen hebben een grotere kans op werkloosheid dan autochtonen. Oorzaken hiervoor situeren zich zowel aan aanbodzijde (opleiding, talenkennis) als aan vraagzijde (directe en indirecte discriminatie, onwennigheid, ...).

Wat werkloosheidsgegevens betreft, beschikken we over meer gegevens met betrekking tot een grotere groep van allochtonen (inclusief Belgen van allochtone herkomst, gebaseerd op een systeem van naamherkenning en vrijwillige zelfregistratie dat toegepast wordt binnen de VDAB).

**Tabel 5.2** Recente evolutie aantal NWWZ, kansengroepen, Vlaams Gewest 1999-2003

	Aantal 1999	Aantal 2000	Aantal 2001	Aantal 2002	Aantal 2003	Evolutie (2003-2002)	Evolutie % (2003-2002)
Alle NWWZ	176 141	153 730	150 605	166 972	191 531	+24 559	+14,7
Niet-EU	15 059	16 741	16 209	16 598	18 871	+2 273	+13,7
Naar allochtone herkomst							
- etnische Europeanen (incl. Belgen)	154 990	130 695	126 737	140 055	158 975	+18 920	+13,5
- etnisch niet-Europeanen	21 151	23 035	23 868	26 917	32 556	+5 639	+20,9

Bron: VDAB (in: Strategisch Plan Werkgelegenheid. Monitoring van de beoogde beleidseffecten. Stand van zaken oktober 2001, oktober 2002, oktober 2003)

Deze gegevens van de VDAB tonen aan dat vooral het aantal etnisch niet-Europeanen een sterke werkloosheidsstijging kende tussen 2002 en 2003, de sterkste stijging sinds jaren. Ook het totaal aantal NWWZ kende in de periode 2002-2003 de sterkste stijging sinds jaren maar deze stijging was toch meer uitgesproken bij de etnisch niet-Europeanen.

Voor verdere analyses en vergelijking van de werkloosheidsgraad dienen we ons opnieuw te baseren op gegevens naar nationaliteit.

**Tabel 5.3** De evolutie van de werkloosheidsgraad van Belgen, EU-onderdanen en niet-EU-onderdanen (15-64 jaar) in het Vlaams Gewest (NIS, EAK)

Werkloosheidsgraad	2001	2002	2003
Belgen	3,7	4,5	5,3
EU-onderdanen	6,3	8,4	8,3
Niet-EU-onderdanen	21,5	25,3	27,3

De werkloosheidsgraad geeft het aandeel werklozen binnen de beroepsbevolking weer. We stellen vast dat de werkloosheidsgraad in het Vlaams Gewest tussen 2001 en 2003 toegenomen is en dit zowel voor Belgen als voor niet-Belgen. Opvallend blijft de hoge werkloosheidsgraad bij niet-EU-onderdanen (in vergelijking met de werkloosheidsgraad bij Belgen) en de sterke toename van deze werkloosheidsgraad. De kloof tussen niet-EU-onderdanen en EU-onderdanen wordt groter na 2001. In de buurlanden en gemiddeld in de EU is de kloof in werkloosheidsgraad tussen niet-EU-onderdanen en EU-onderdanen veel kleiner.

### 3. Activiteitsgraad

Naast de evoluties in de werkzaamheidsgraad en werkloosheidsgraad is een andere belangrijke vaststelling dat niet-EU-onderdanen ook in het algemeen minder participeren op de arbeidsmarkt. Zij zijn vaker dan Belgen en EU-onderdanen niet actief op de arbeidsmarkt. Vooral vrouwelijke niet-EU-onderdanen zijn minder actief.

De activiteitsgraad geeft aan welk deel van de bevolking op beroepsactieve leeftijd deelneemt aan de arbeidsmarkt (als werkende of ingeschreven als werkzoekende). We stellen vast dat de activiteitsgraad bij niet-EU-onderdanen ten opzichte van 2001 sterk steeg in 2002 maar weer lichtjes daalde in 2003. Toch neemt in 2003 een groter aandeel niet-EU-onderdanen deel aan de arbeidsmarkt dan in 2001.

**Tabel 5.4** De evolutie van de activiteitsgraad van Belgen, EU-onderdanen en niet-EU-onderdanen (15-64 jaar) in het Vlaams Gewest (NIS, EAK)

Activiteitsgraad	2001	2002	2003
Belgen	66,4	67,2	67,2
EU-onderdanen	69,0	65,6	63,9
Niet-EU-onderdanen	43,3	50,3	48,9

### 4. Groeiscenario

Zoals reeds beschreven, werd in december 2002 een gemeenschappelijke platformtekst ondertekend door de Vlaamse Regering, de sociale partners en de allochtonenfederaties, waarin een aantal engagementen genomen werden met betrekking tot evenredige arbeidsdeelname van allochtonen. Gekoppeld aan deze platformtekst werd een groeiscenario afgesproken waarin duidelijke kwantitatieve doelstellingen gesteld worden, die moeten bereikt worden om te komen tot evenredige arbeidsdeelname en om er voor te zorgen dat tegen 2010 de nationaliteitskloof in de arbeidsdeelname sterk verminderd of weggewerkt is. Dit groeiscenario heeft dus inderdaad betrekking op personen van niet-EU-nationaliteit (en niet op andere personen van allochtone herkomst).

In dit groeiscenario werd vooropgesteld dat er jaarlijks 2 000 tot 5 000 niet-EU-onderdanen bijkomend aan het werk dienden te zijn. In 2002 is men geslaagd in deze doelstelling met een toename van 4 000 werknemers van niet-EU-nationaliteit.

Maar in 2003 stellen we vast dat het aantal tewerkgestelde niet-EU-onderdanen daalde met 1 100. Het vooropgestelde groeipad werd niet gerealiseerd. (administratie Werkgelegenheid, 2004).

Deze terugval wordt weerspiegeld in de daling van de werkzaamheidsgraad en een stijging van de werkloosheidsgraad voor deze doelgroep.

## **5. Samenvatting en conclusie**

Op basis van het beschikbare cijfermateriaal kunnen we niet stellen dat de situatie van allochtonen op de arbeidsmarkt verbeterd is sinds 1999.

Belangrijk gegeven is dat de arbeidsmarktpositie van allochtonen moeilijk opgevolgd kan worden omdat gegevens met betrekking tot allochtone herkomst niet beschikbaar zijn. We kunnen geen uitspraken doen over de totale groep van allochtonen (waartoe ook de Belgen van allochtone herkomst behoren). Nochtans is het van belang om de volledige groep allochtonen in kaart te brengen om uitspraken in verband met beleidsevaluatie te kunnen doen, aangezien uit onderzoek blijkt dat niet zozeer nationaliteit maar wel herkomst een belangrijke discriminerende factor is op de arbeidsmarkt.

We dienen ons dus voor veel analyses te beperken tot gegevens naar nationaliteit. Deze beschikbare gegevens tonen dat de werkzaamheidsgraad van niet-EU-onderdanen steeg tussen 2001 en 2002 maar na 2002 opnieuw een terugval kende. Deze terugval wordt ook weerspiegeld in de werkloosheidsgraad die in deze periode sterk toenam voor deze kansengroep. De stijging van de werkloosheidsgraad lijkt te zijn versterkt doordat een groter aandeel niet-EU-onderdanen actief toetrad tot de arbeidsmarkt.

We stellen vast dat de nationaliteitskloof tussen EU-onderdanen en niet-EU-onderdanen in de periode 2001-2003 niet verkleind is.

Deze harde indicatoren tonen niet echt een positief effect van het gevoerde beleid op de achtergestelde positie van allochtonen op de arbeidsmarkt. Verdergaande inspanningen en bijsturingen lijken op basis van deze gegevens dan ook nodig. Wat we echter niet uit het oog mogen verliezen is dat het gevoerde beleid wel duidelijke effecten heeft op macroniveau met betrekking tot het creëren van een draagvlak, tot sensibilisering en bewustwording bij verschillende actoren, visieveranderingen, tot het uitbouwen van een breed beleidsinstrumentarium, ... Effecten in de cijfers blijven echter voorlopig uit.



## **HOOFDSTUK 6**

### ***Effect- en procesevaluatie op niveau van de organisatie***

Dit onderzoek stelt zich tot doel om het procesverloop en het effect van het instrument van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen na te gaan, en dit op verschillende niveaus. In dit hoofdstuk wordt het proces op organisatieniveau onder de loep genomen en worden de effecten voor de deelnemende organisaties besproken.

Waarom gaan bedrijven van start met een positieve-actieplan of diversiteitsplan? Wat is de impact hiervan geweest en hoe duurzaam zijn de effecten van deze inspanningen?

Welk zijn de effecten voor de *werknemers*? We kijken (in de mate van het mogelijke) naar effecten op vlak van instroom, employability (of inzetbaarheid), (duurzame) tewerkstelling van alloctonen (en eventueel andere kansengroepen), ... in de organisaties die een positieve-actieplan/diversiteitsplan (PA-P/DP) ingediend hebben. Hierbij kijken we zowel naar kwantitatieve als naar kwalitatieve effecten. We pogen zicht te krijgen op een aantal kengetallen en de evolutie hierin, maar ook op (interne en externe) werkzekerheid (employability), competentieontwikkeling, welbevinden, ... van kansengroepen op de werkvloer. Ook de *relaties* op de werkvloer worden mee opgenomen in deze analyse.

Welke veranderingen zijn opgetreden op *organisatieniveau* op vlak van HR-beleid? Hoe duurzaam zijn deze veranderingen? Is er voldoende draagvlak gecreëerd en aanwezig? Hierbij wordt nagegaan wat er zowel structureel als cultureel veranderd is met betrekking tot personeelsbeleid in de betrokken organisaties. Vanuit welke visie wordt er gekeken naar het personeelsbeleid? Zijn er nieuwe procedures ontwikkeld? Nieuwe organen? ...

#### **1. Bevraging van werkgevers: mogelijkheden en beperkingen**

Via de werkgeversbevraging willen we zicht krijgen op de effecten van de actieplannen binnen de organisaties zelf.

Voor van start te gaan met de resultaten en bevindingen van de bevraging bij werkgevers, is het van belang te duiden welke vragen we *niet* kunnen beantwoorden.

Zo kunnen we niet nagaan of organisaties *met* een actieplan anders reageren dan organisaties *zonder* een actieplan. Werken met een controlegroep van organisaties zonder actieplan zou in deze materie niet veel kunnen bijdragen. Actieplannen zijn immers steeds maatwerk en grijpen in op de reeds bestaande situatie in de organisaties. Bovendien veronderstellen we dat, aangezien VIONA en de Vlaamse Regering geïnvesteerd hebben in een uitgebreide werkgeversbevraging (PASO), deze bron het nodige vergelijkingsmateriaal kan aanleveren.

Daarom werd in overleg met de opdrachtgever beslist om na te gaan welke de *duurzame* effecten zijn binnen de deelnemende organisaties zelf. De nadruk kwam dan ook te liggen op veranderingen in het gevoerde gelijkheidsbeleid, in het personeelsbeleid. Ook de duurzaamheid van de in gang gezette processen en procedures in het kader van het actieplan werden onder de loep genomen.

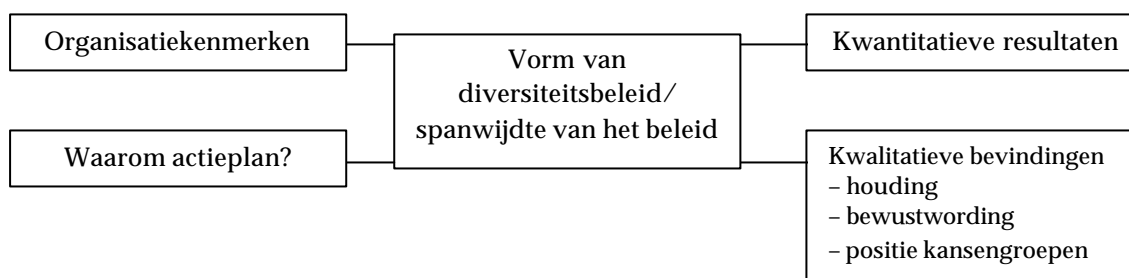
Vervolgens gingen we na hoe de houding in de organisatie was ten aanzien van allochtonen (en andere kansengroepen) en welke positie allochtonen en kansengroepen innemen in de deelnemende organisaties. We kijken of er verbanden zijn tussen de wijze waarop het personeelsbeleid en het diversiteitsbeleid vorm gekregen hebben in de organisatie en de houding ten aanzien van de kansengroepen. De vragenlijst kan ingekeken worden bij de onderzoeksploeg.

Waarom beperkten we ons tot de positieve-actieplannen 1999-2001? Aangezien het de bedoeling was om te komen tot een effectmeting, met aandacht voor duurzame effecten werden inderdaad enkel de organisaties waar het actieplan reeds afgelopen was, mee opgenomen in dit onderzoek. Op vraag van de opdrachtgever, werd beslist om organisaties en bedrijven die een diversiteitsplan afgesloten hadden in 2002 en wiens plan reeds gefinaliseerd was in het begin van de zomer 2004, ook mee op te nemen in de onderzoekspopulatie.

### *Schematisch overzicht*

In volgend schema geven we kort weer op welke vragen we zullen trachten een antwoord te formuleren op basis van de bevraging van werkgevers. Na een korte beschrijving van de organisaties die deelgenomen hebben aan de bevraging, bespreken we de redenen waarom bedrijven en organisaties van start gaan met een actieplan. Vervolgens gaan we na hoe het diversiteitsbeleid en het personeelsbeleid vorm krijgen in de verschillende organisaties. Daarnaast proberen we te onderzoeken of en welk effect dit heeft op de tewerkstelling van en de houding ten opzichte van allochtonen en kansengroepen in de organisatie.





## 2. Wie nam deel aan de bevraging?

Na analyse van de dossiers werd de vragenlijst toegestuurd naar de volledige populatie van ondernemingen die een positieve-actieplan allochtonen afgesloten hadden in de periode 1999-2001, en naar de organisaties die in 2002 een diversiteitsplan indienden en wiens plan in de zomer van 2004 afgelopen was. In totaal ging het om 297 organisaties die gecontacteerd werden.

Na de eerste schriftelijke ronde, volgde een intensieve telefonische opvolging door de onderzoekers zelf.

### 2.1 Analyse van de respondenten

In totaal namen 108 organisaties deel aan de schriftelijke bevraging. De verdeling van de respondenten per opstartjaar,<sup>3</sup> ziet er als volgt uit:

**Tabel 6.1** Overzicht van het aantal respondenten van de schriftelijke bevraging, per opstartjaar

	Aantal respondenten		Totaal aantal bedrijven met een PA-P/DP		%
1999	12	(11,1%)	38	(12,8%)	31,6
2000	22	(20,4%)	58	(19,5%)	37,9
2001	45	(41,7%)	140	(47,1%)	32,1
2002*	29	(26,8%)	61	(20,5%)	47,5
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>297</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>36,4</b>

\* In overleg met de opdrachtgever werd beslist om voor wat betreft de organisaties die in 2002 opgestart zijn met een diversiteitsplan, enkel de organisaties mee op te nemen wiens actieplan reeds afgerond was in het voorjaar 2004. Het gaat hier om 61 organisaties.

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

<sup>3</sup> 'Opstartjaar' is het jaar waarin het eerste plan afgesloten werd, een aantal organisaties komen voor in de verschillende databestanden omdat ze niet enkel een PA-plan indienden maar nadien ook verder gewerkt hebben als 'Best Practice'.

In totaal heeft ongeveer één organisatie op drie deelgenomen aan de schriftelijke bevraging. De respons was het hoogst bij de organisaties die recent een diversiteitsplan indienden (2002). Globaal genomen kunnen we stellen dat de respons goed is. Gezien de kleine aantallen zal het echter niet mogelijk zijn om voor alle jaren afzonderlijk statistische analyses uit te voeren. De meeste analyses gebeuren dan ook op het totale bestand. Dit vormt een nadeel aangezien de invulling van de actieplannen jaar op jaar gewijzigd is en er sprake is van een duidelijke evolutie (zie hoofdstuk 2 voor een chronologisch overzicht). Waar relevant, wordt er dan ook wel gekeken of het jaartal een bepalende factor zou kunnen zijn.

**Tabel 6.2** Overzicht van het aantal respondenten van de schriftelijke bevraging, per sector (indicatie)\*

	Aantal respondenten		Totaal aantal bedrijven met een PA-P/DP		%
Landbouw, bouw en industrie	29	(26,9%)	94	(31,6%)	30,9
Commerciële diensten	24	(22,2%)	95	(32,0%)	25,3
Non-profit en lokale besturen	55	(50,9%)	108	(36,4%)	50,9
Totaal	108	(100,0%)	297	(100,0%)	36,4

\* Indicatie omdat de sectorindeling voor de respondenten gebaseerd is op de antwoorden op de vragenlijst en de sectorindeling van de populatie gebaseerd is op de dossieranalyse.

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Organisaties uit de non-profitsectoren en de lokale besturen zijn sterk vertegenwoordigd in de respons. Organisaties uit de industriële sectoren, bouw en commerciële diensten namen minder deel aan de bevraging en zijn ondervertegenwoordigd bij de respondenten in verhouding tot de totale populatie van organisaties met een positieve-actieplan of diversiteitsplan.

**Tabel 6.3** Overzicht van het aantal respondenten van de schriftelijke bevraging, per grootteklasse (indicatie)\*

	Aantal respondenten		Totaal aantal bedrijven met een PA-P/DP		%
Minder dan 20 werknemers	20	(19,2%)	44	(17,7%)	45,4
20-100 werknemers	35	(33,6%)	84	(33,7%)	41,7
100-500 werknemers	30	(28,8%)	88	(35,3%)	34,1
500 en meer werknemers	19	(18,3%)	33	(13,3%)	57,6
Gegevens ontbreken	4		48		
Totaal	104	(100,0%)	249	(100,0%)	41,8

\* Indicatie omdat de grootte-indeling voor de respondenten gebaseerd is op de antwoorden op de vragenlijst en de grootte-indeling van de populatie gebaseerd is op de beschikbare gegevens uit de dossieranalyse. Bovendien is de grootte-indeling van de respondenten gebaseerd op gegevens die betrekking hebben op de situatie in 2003. De grootte-indeling van de populatie verwijst daarentegen naar de gegevens die bij de opmaak en opstart van het dossier ingegeven werden (het opstartjaar).

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We kunnen stellen dat de respondenten naar bedrijfsgrootte een goede weerspiegeling vormen van de populatie van bedrijven met een actieplan (voor zover we dit konden nagaan).

Wat de respondenten betreft, merken we wel een samenhang tussen het jaartal waarop het actieplan ingediend werd, en de sector en bedrijfsgrootte. Zo zijn de respondenten die een actieplan indienden in 1999 significant vaker terug te vinden in grotere bedrijven (in vergelijking met de respondenten uit andere opstartjaren). Daarnaast zijn respondenten die een actieplan indienden in 2000 vaker afkomstig uit de non-profitsector (en dit opnieuw in vergelijking met de respondenten uit andere opstartjaren). Deze bevinding nemen we mee bij interpretatie van verdere analyses.

## 2.2 Analyse van de non-respons

Actieplannen zijn vaak maatwerk. Om deze actieplannen te evalueren op basis van de bevraging is het even belangrijk om inzicht te hebben in bedrijven en organisaties die *niet deelnemen* aan de vragenlijst.

Gezien de opzet van het onderzoek (bevraging van werkgevers zonder verplichte deelname), bestaat het risico dat er selectieve deelname is aan de bevraging. Zo zou het kunnen zijn dat enkel de organisaties met een succesvol verhaal deelne-

men, of, net omgekeerd, dat enkel de organisaties met kritiek de gelegenheid te baat nemen om uitspraken te kunnen doen over het gevoerde beleid.

Enkel via een analyse van de non-respons kunnen we nagaan of deze redenen van belang waren en of er indicaties zijn van selectieve uitval.

**Tabel 6.4** Analyse van de repons op de vragenlijst voor werkgevers

	Aantal aangeschreven	Onbekend	Schriftelijke respons	Telefonische respons	Non-respons
1999	40	2	12	3	23
2000	65	7	22	3	33
2001	144	4	45	5	90
2002	61	0	29	2	30
Totaal	310	13	108	13	176

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Slechts een beperkt aantal organisaties weigerden expliciet hun medewerking. Wat de organisaties betreft die in **1999** een positieve-actieplan afgesloten hebben, werden er veertig organisaties aangeschreven met een schriftelijke vragenlijst. Twee organisaties konden niet meer teruggevonden worden (verhuis en faillissement). Twaalf organisaties stuurden hun enquête ingevuld terug. Drie organisaties verkozen een korte telefonische vragenlijst te beantwoorden. 23 organisaties werkten niet mee.

Redenen van non-respons zijn 'geen tijd' en/of 'verantwoordelijke voor het actieplan werkt niet meer in de organisatie en kennis is mee verdwenen'.

Wat de organisaties betreft die in **2000** een positieve-actieplan afgesloten hebben, werden er 65 organisaties aangeschreven met een schriftelijke vragenlijst. Zeven organisaties konden niet meer teruggevonden worden (verhuis en faillissement). 22 organisaties stuurden hun enquête ingevuld terug. Drie organisaties verkozen een korte telefonische vragenlijst te beantwoorden. 33 organisaties gaven te kennen niet te willen meewerken.

Redenen van non-respons zijn haast altijd 'geen tijd' en/of 'de verantwoordelijke voor het actieplan werkt niet meer in de organisatie'. In twee organisaties werd het plan ingediend maar snel *stopgezet*. Slechts één organisatie weigerde mee te doen omdat het PA-plan een grote *mislukking* bleek en "men er nu geen tijd meer wilt insteken".

Wat de organisaties betreft die in **2001** een positieve-actieplan afgesloten hebben, werden er 144 organisaties aangeschreven met een schriftelijke vragenlijst. Vier

organisaties konden niet meer teruggevonden worden (verhuis en bedrijf overgenomen). 45 organisaties stuurden hun enquête ingevuld terug. Vijf organisaties verkozen een korte telefonische vragenlijst te beantwoorden. Negentig organisaties gaven te kennen niet te willen meewerken.

Redenen van non-respons zijn ook nu weer voornamelijk 'geen tijd' en/of 'verantwoordelijke voor het actieplan werkt niet meer in de organisatie'. Twee organisaties weigerden deel te nemen omdat ze vroegtijdig *gestopt* waren met het actieplan en twee andere organisaties deden niet mee omdat het actieplan bij hen *mislukt* was en ze ontgoocheld waren.

Wat de organisaties betreft die in **2002** een positieve-actieplan/diversiteitsplan afgesloten hebben, werden er 61 organisaties aangeschreven met een schriftelijke vragenlijst. Alle organisaties konden teruggevonden worden. 29 organisaties stuurden hun enquête ingevuld terug. Twee organisaties verkozen een korte telefonische vragenlijst te beantwoorden. Dertig organisaties gaven te kennen niet te willen meewerken

Redenen zijn 'geen tijd' of 'reorganisatie van het bedrijf'. Slechts één organisatie gaf aan niet mee te willen werken omdat ze teleurgesteld waren in het actieplan.

Op basis van deze non-responsanalyse kunnen we besluiten dat er op het eerste zicht geen indicaties zijn dat de resultaten van de bevraging zouden gekleurd zijn door een selectieve uitval. Slechts vier organisaties gaven expliciet te kennen niet te willen meewerken omdat ze teleurgesteld waren in de resultaten van het actieplan.

Toch dienen we voorzichtig te zijn om de resultaten te veralgemenen naar alle organisaties met een positieve-actieplan (1999-2001/2002). We kunnen immers niet uitsluiten dat de meest gemotiveerde organisaties deelgenomen hebben. Bovendien zouden we de bedenking kunnen maken dat het een teken aan de wand kan zijn wanneer organisaties niet willen meewerken 'omdat de verantwoordelijke voor het actieplan niet meer in de organisatie werkt' (een reden die opgegeven werd in tien organisaties). Eventueel kan dit wijzen op een gebrek aan verankering van het opgestarte beleid in de organisatie in kwestie.

Daarnaast zijn er zowel regionale verschillen als jaarlijkse verschillen in de aanpak en werkwijze van de actieplannen. Actieplannen blijken meestal maatwerk, wat er voor zorgt dat algemene uitspraken steeds dienen genuanceerd te worden.

### **3. De aanwezigheid van kansengroepen in de bevroegde organisaties**

Op basis van dossieranalyse beschikten we reeds over aanduidingen met betrekking tot de aanwezigheid van kansengroepen in de organisaties. Deze informatie

op basis van de dossiers was echter niet altijd volledig. Bovendien werden door de organisaties verschillende definities gebruikt om te bepalen wie allochtoon was, wie arbeidsgehandicapt, wie jong was en wie oud. Deze informatie was vaak afhankelijk van de wijze waarop de informatie bijgehouden werd in de organisatie.<sup>4</sup>

Vandaar stelden we de vraag opnieuw in onze bevraging. We polsten naar de aanwezigheid van vrouwen, jongeren en ouderen, laaggeschoolden, niet-Belgen en allochtonen, en arbeidsgehandicapten in de organisatie. Waar van toepassing, werd een duidelijke definitie gegeven van wat precies gevraagd werd.

### *Metten is weten*

Eén van de kenmerken van een diversiteitsbeleid of gelijkekansenbeleid bestaat uit het monitoren van de gegevens. Het is belangrijk om over een aantal ken- en stuurgetallen te beschikken om het gevoerde beleid verder op te volgen.

Vandaar polsten we bij de bevraging van de aanwezigheid van kansengroepen in de organisatie steeds naar de beschikbaarheid van deze gegevens: zijn ze onmogelijk te achterhalen? Zijn ze enkel beschikbaar voor 2003? Zijn ze beschikbaar voor alle jaren sinds het opstarten van het actieplan?

## **3.1 De aanwezigheid van allochtonen in de organisatie**

### 3.1.1 Gegevens met betrekking tot 2003

We polsten naar de aanwezigheid van allochtonen (volgens land van herkomst) in de organisatie. Allochtonen kunnen zowel niet-Belgen als Belgen van allochtone herkomst zijn.

32% (n=34) van de organisaties gaf aan dat deze gegevens onmogelijk te achterhalen zijn. Bovendien deelden sommige organisaties ons expliciet mee dat het verzamelen en registreren van deze gegevens niet toegestaan is.

20% (n=21) vermeldde dat de gegevens enkel beschikbaar zijn voor 2003 omdat ze niet systematisch bijgehouden worden. 48% (n=50) van de organisaties was in de mogelijkheid om deze gegevens over de jaren heen weer te geven.

---

<sup>4</sup> In de latere diversiteitsplannen werden er wel betere en duidelijkere definities gegeven aan de organisaties.

**Tabel 6.5** Aantal organisaties naargelang het aandeel allochtonen binnen het totale personeelsbestand in 2003

	N	%
Geen allochtonen	14	19,7
0%-5% allochtonen	16	22,5
5%-10% allochtonen	15	21,1
10%-25% allochtonen	15	21,1
25% en meer allochtonen	11	15,5
Gegevens niet beschikbaar	34	
<b>Totaal</b>	<b>105</b>	<b>100,0 (n=71)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We zien een sterke spreiding van de organisaties naar het aandeel allochtonen dat ze tewerkstellen. In 20% van de organisaties (waarvan we de personeelsgegevens naar herkomst kennen) werken geen allochtonen, wat toch wel een enigszins verrassende vaststelling was aangezien het hier allemaal ondernemingen betrof waar een positieve-actieplan (of diversiteitsplan) afgerond werd. In 15% van de organisaties is meer dan een kwart van de werknemers van allochtone herkomst.

Ter vergelijking geven we toch een conclusie mee die op basis van de PASO-bevraging getrokken werd. Uit gegevens berekend op basis van de PASO-bevraging 2002, die betrekking heeft op de situatie in 2001, concludeerden de onderzoekers dat in het Vlaamse Gewest slechts in 22% van de organisaties werknemers afkomstig uit niet-EU-landen tewerkgesteld waren. We kunnen voorzichtig stellen dat dit aandeel veel hoger ligt in de organisaties waar een actieplan gelopen heeft.

We gaan na of de vastgestelde verschillen overeenkomen met sectorale verschillen. De aantallen zijn te klein om op hetzelfde gedetailleerde niveau conclusies te kunnen trekken. Vandaar maken we in volgende tabel enkel het onderscheid tussen organisaties zonder allochtonen en organisaties met allochtonen in dienst.

**Tabel 6.6** Aantal organisaties naargelang aandeel allochtonen in de organisatie in 2003 (n=105), naar sector

	Landbouw, bouw en industrie		Commerciële diensten		Non-profit en lokale besturen		Totaal	
Geen allochtonen	0	(0,0%)	3	(13,0%)	11	(20,7%)	14	(13,3%)
Allochtonen	16	(55,2%)	11	(47,8%)	30	(56,6%)	57	(54,3%)
Gegevens niet beschikbaar	13	(44,8%)	9	(39,1%)	12	(22,6%)	34	(32,4%)
<b>Totaal</b>	<b>29</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>23</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>53</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>105</b>	<b>(100,0%)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

De resultaten tonen in eerste instantie dat de gegevens voor 2003 meer beschikbaar zijn in organisaties uit de non-profitsector en de lokale besturen dan in andere organisaties.

Maar wanneer we ons baseren op de organisaties die wel gegevens bijhouden over het aantal tewerkgestelde allochtonen, merken we dat ongeveer een kwart van deze organisaties uit de non-profitsector (27%; niet in tabel) *geen allochtonen* tewerkstelt, in vergelijking met 21% (niet in tabel) van de organisaties uit de commerciële dienstensector en 0% van de organisaties uit de industriële sectoren en de bouwsector. Het betreft hier wel vaststellingen die gebaseerd zijn op kleine aantallen.

We willen er dan ook op wijzen om op basis van deze gegevens enkel zeer voorzichtige conclusies te trekken. Immers, zolang degelijke monitoring van deze gegevens op bedrijfsniveau niet mogelijk is voor alle bedrijven, blijft het moeilijk om hierover uitspraken te doen.

**Tabel 6.7** Aantal organisaties naargelang aandeel allochtonen in de organisatie in 2003 (n=105), naar bedrijfsgrootte

	<20 wns.		20-100 wns.		100-500 wns.		≥500 wns.		Totaal	
Geen allochtonen	7	(35,0%)	4	(11,4%)	3	(10,0%)	0	(0,0%)	14	(13,5%)
Allochtonen	10	(50,0%)	23	(65,7%)	16	(53,3%)	8	(42,1%)	57	(54,8%)
Gegevens niet beschikbaar	3	(15,0%)	8	(22,9%)	11	(36,7%)	11	(57,9%)	33	(31,7%)
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>35</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>30</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>19</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>104</b>	<b>(100,0%)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004



---

Wanneer we kijken naar verschillen tussen grote en kleine bedrijven, stellen we vast dat vooral een groot aandeel van de grote bedrijven deze gegevens niet registreren. Kleine en middelgrote ondernemingen kunnen vaker het aantal allochtonen in hun organisatie nagaan.

In kleine organisaties zijn dan weer minder vaak allochtonen tewerkgesteld dan in andere organisaties (op basis van de ondernemingen die deze gegevens kunnen weergeven). Deze bevinding wordt bevestigd door de resultaten van de PASO-bevraging. Zij concluderen dat slechts in 8% van de ondernemingen met minder dan tien werknemers allochtonen tewerkgesteld zijn. Dit percentage loopt op tot 19% van de ondernemingen met 10-49 werknemers, 29% van de ondernemingen met 50-99 werknemer, 36% van de ondernemingen met 100-199 werknemers en 47% van de ondernemingen met tweehonderd werknemers of meer.

Opnieuw dienen deze bevindingen met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

We gingen na of allochtonen en autochtonen in de bevraagde organisaties overwegend een contract van onbepaalde duur hebben. We stellen vast dat er toch nog wel enige maar geen grote verschillen zijn: zo hebben in 87% van de organisaties de allochtone werknemers overwegend een contract van onbepaalde duur en in 94% van deze organisaties hebben de autochtone werknemers overwegend een contract van onbepaalde duur (enkel de organisaties waar zowel allochtonen als autochtonen werken, werden mee opgenomen in deze analyses; n=86). Concreet betekent dit dat binnen de groep van respondenten er twee organisaties zijn waar de autochtone medewerkers overwegend een contract van onbepaalde duur hebben terwijl de allochtone medewerkers overwegend een contract van bepaalde duur hebben. Daarnaast zijn er vier organisaties waar ongeveer alle autochtonen een contract van onbepaalde duur hebben terwijl ongeveer de helft van de allochtonen een vast contract en de andere helft een tijdelijk contract heeft. We beschikken hier niet over vergelijkingsgegevens (deze gegevens worden niet bevraagd via het PASO-vraagzijdepanel).

### 3.1.2 Tewerkstellingsevolutie

Zoals reeds vermeld beschikken we voor vijftig organisaties over de tewerkstelling van allochtonen over de jaren heen (sinds het opstartjaar van het actieplan). Het is moeilijk om op basis van dit beperkte aantal, grondige analyses uit te voeren. Toch geven we kort de belangrijkste bevindingen mee.

We verzamelden tewerkstellingsevolutiegegevens sinds het opstartjaar van het actieplan voor twee organisaties met opstartjaar 1999, dertien organisaties met opstartjaar 2000, zeventien organisaties met opstartjaar 2001 en achttien organisaties met opstartjaar 2002. De evolutiegegevens hebben betrekking op de volledige periode sinds dat opstartjaar.

Zestien van deze vijftig organisaties kenden een globale tewerkstellingsdaling, 5 organisaties bleven gelijk qua aantal werknemers en in 29 organisaties steeg het aantal werknemers. Wat het aantal tewerkgestelde allochtonen betreft, kenden acht organisaties een daling van het aantal tewerkgestelde allochtonen, in 22 organisaties bleef het aantal tewerkgestelde allochtonen gelijk en in twintig organisaties steeg het aantal tewerkgestelde allochtonen.

**Tabel 6.8** Aantal organisaties (n) naargelang de evolutie van de tewerkstelling van allochtonen en de evolutie van de totale tewerkstelling (periode opstartjaar – 2003)

	Allochtonen	Totaal werknemersbestand
Aantal is toegenomen	20	29
Aantal is onveranderd gebleven	22	5
Aantal is gedaald	8	16
Totaal	50	50

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We kunnen op basis van deze bevindingen dus *niet* besluiten dat de actieplannen automatisch geleid hebben tot een stijging van het aantal tewerkgestelde allochtonen in de betrokken organisaties.

Immers, de tewerkstelling van het aantal allochtonen is mede afhankelijk van alle processen die een invloed hebben op de werkgelegenheid in het algemeen. Zo stelden we vast dat slechts in drie organisaties het totaal aantal werknemers toegenomen was terwijl het aantal allochtonen in deze organisaties daalde. Omgekeerd bleek in vijf organisaties het aantal allochtonen toegenomen te zijn terwijl het globale personeelsbestand verminderd was. In veertien organisaties nam zowel het globale personeelsbestand als het aantal allochtonen toe, in vijf organisaties daalde zowel het totaal aantal werknemers als de groep van allochtone werknemers. Toch ook opmerkelijk was dat in twaalf organisaties het globale personeelsbestand toenam maar dat het aantal allochtonen onveranderd bleef. In zes organisaties daalde het globaal aantal werknemers maar bleef het aantal allochtonen onveranderd. In één organisatie bleef het totaal aantal werknemers status quo maar steeg het aantal allochtonen en ten slotte, in vier organisaties bleef zowel het globale personeelsbestand als het aantal allochtonen ongewijzigd.

**Tabel 6.9** Aantal organisaties (n) naargelang de evolutie van de tewerkstelling van allochtonen en de evolutie van de totale tewerkstelling (periode opstartjaar – 2003)

	Allochtonen		
	Aantal is toegenomen	Aantal is onveranderd gebleven	Aantal is gedaald
Totaal aantal werknemers			
- Aantal is toegenomen	14	12	3
- Aantal is onveranderd gebleven	1	4	0
- Aantal is gedaald	5	6	5

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Kortom, we kunnen vaststellen dat er grote verschillen zijn in de tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen in organisaties met een positieve-actieplan of diversiteitsplan. Bovendien stellen we ook verschillen vast in de mate waarin de evolutie van het aantal tewerkgestelde allochtonen al dan niet de evolutie van het totale personeelsbestand volgt.

Bijkomende analyses op de PASO-databank waarin panelgegevens opgenomen zijn, zouden toelaten om de evolutie ook te toetsen aan een doorsnede van de Vlaamse ondernemingen.

In de volgende analyses herhalen we de oefening maar kijken we enkel naar de effecten *op korte termijn*. Hierbij nemen we telkens de tewerkstellingsevolutie tijdens het eerste jaar volgend op het indienen van het actieplan onder de loep.

**Tabel 6.10** Aantal organisaties (n) naargelang de evolutie van de tewerkstelling van allochtonen

	Periode opstartjaar - 2003	Periode opstartjaar - opstartjaar+1
Aantal allochtonen is toegenomen	20	18
Aantal allochtonen is onveranderd gebleven	22	27
Aantal allochtonen is gedaald	8	5
Totaal	50	50

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Dan stellen we vast dat achttien organisaties op korte termijn een toename van het aantal allochtonen kenden, in 27 organisaties bleef het aantal allochtonen stabiel en in vijf organisaties daalde het aantal allochtonen.

Ook deze gegevens tonen weer een grote diversiteit tussen de organisaties. Opnieuw kunnen we onmogelijk stellen dat alle organisaties met een positieve-actieplan of diversiteitsplan op korte termijn een positieve toename van het aantal allochtone werknemers in hun organisatie kenden.

Het zou boeiend zijn om na te gaan of we verschillen kunnen vaststellen naargelang sector, ondernemingsgrootte en opstartjaar. Jammer genoeg zijn de aantallen te klein om hierover betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

Wel nog ter aanvulling: vanaf 2002 zijn organisaties met een diversiteitsplan verplicht om streefcijfers op te nemen in hun actieplan naar instroom, doorstroom en opleiding van de kansengroepen. Wat het effect zal zijn van het opnemen van deze streefcijfers op de tewerkstelling van allochtonen (en andere kansengroepen) zal in de toekomst blijken.

### 3.1.3 Naar nationaliteit

Naast herkomst, polsten we ook naar de *nationaliteit* van de werknemers. Ook nu weer stelde 19% (n=20) dat deze gegevens onmogelijk te achterhalen zijn, 22% (n=23) heeft deze gegevens enkel ter beschikking voor 2003 aangezien ze niet systematisch bijgehouden worden en 59% (n=61) van de organisaties kan deze gegevens wel over de jaren heen weergeven.

**Tabel 6.11** Aantal organisaties naargelang aandeel niet-Belgen in de organisatie in 2003.

	N	%
Allemaal Belgen	24	28,6
0%-5% niet-Belgen	26	30,9
5%-10% niet-Belgen	13	15,5
10%-25% niet-Belgen	13	15,5
25% en meer niet-Belgen	8	9,5
Gegevens niet beschikbaar	20	
<b>Totaal</b>	<b>104</b>	<b>100,0 (n=84)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

In 29% van de organisaties (waarvan we de personeelsgegevens naar nationaliteit kenden) werken enkel Belgen. In 10% van de organisaties is meer dan een kwart van de personeelsleden niet-Belg (EU-burger (niet-Belg) en niet-EU-burger).

**Tabel 6.12** Aantal organisaties naargelang aandeel niet-EU-onderdanen in de organisatie in 2003

	N	%
0% niet-EU-onderdanen	35	41,2
0%-5% niet-EU-onderdanen	27	31,8
5%-10% niet-EU-onderdanen	9	10,6
10%-25% niet-EU-onderdanen	9	10,6
25% en meer niet-EU-onderdanen	5	5,9
Gegevens niet beschikbaar	20	
Totaal	105	100,0 (n=85)

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

In 40% van de organisaties werken geen niet-EU-onderdanen. In 6% van de organisaties is meer dan een kwart van de werknemers niet-EU-onderdaan.

Verdere analyses op deze gegevens naar nationaliteit laten we achterwege omdat we ons in dit onderzoek focussen op allochtonen, en dit ongeacht hun nationaliteit.

### 3.2 De aanwezigheid van arbeidsgehandicapten in de organisatie

Hoewel arbeidsgehandicapten pas na 2001 onderdeel konden uitmaken van de actieplannen, polsten we toch in alle bedrijven en organisaties naar de tewerkstelling van arbeidsgehandicapten. We wilden immers het beleid ten aanzien van alle kansengroepen nagaan en de positie van verschillende kansengroepen in kaart brengen.

Arbeidsgehandicapten werden als volgt gedefinieerd: personen met een VFSIPH-nummer (Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap) en/of personen met een diploma buitengewoon (secundair) onderwijs.<sup>5</sup> Twaalf organisaties (11%) slaagden er niet in om deze gegevens te achterhalen, vijftien organisaties (14%) hadden deze gegevens enkel ter beschikking met betrekking tot 2003. 78 organisaties (74%) hielden deze gegevens wel systematisch bij.

<sup>5</sup> Deze definitie sluit aan bij de definitie die geformuleerd werd binnen VESOC; enkel de VDAB-bepaling werd weggelaten omdat we kunnen veronderstellen dat organisaties dit niet weten of niet registreren.

### 3.2.1 Gegevens met betrekking tot 2003

**Tabel 6.13** Aantal organisaties naargelang aandeel arbeidsgehandicapten in de organisatie in 2003

	N	%
Geen arbeidsgehandicapten	50	54,9
0%<2% arbeidsgehandicapten	26	28,6
2%≤10% arbeidsgehandicapten	10	11,0
10% en + arbeidsgehandicapten	5	5,5
Gegevens niet beschikbaar	12	
<b>Totaal</b>	<b>103</b>	<b>100,0 (n=91)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Meer dan de helft van de organisaties die deze gegevens registreerden, hadden geen arbeidsgehandicapten in dienst.

**Tabel 6.14** Aantal organisaties naargelang aandeel arbeidsgehandicapten in de organisatie in 2003 (n=105), naar sector

	Landbouw, bouw en industrie		Commerciële diensten		Non-profit en lokale besturen		Totaal	
Geen arbeidsgehandicapten	13	(44,8%)	10	(43,5%)	27	(52,9%)	50	(48,5%)
Arbeidsgehandicapten	11	(37,9%)	11	(47,8%)	19	(37,2%)	41	(39,8%)
Gegevens niet beschikbaar	5	(17,2%)	2	(8,7%)	5	(9,8%)	12	(11,6%)
<b>Totaal</b>	<b>29</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>23</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>51</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>103</b>	<b>(100,0%)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We stellen vast dat deze gegevens minder goed geregistreerd worden door bedrijven uit de industriële sectoren en de bouw, in vergelijking met de andere sectoren. Van de organisaties en bedrijven die wel aangeven hoeveel arbeidsgehandicapten ze tewerkstellen, valt onmiddellijk het hoge percentage op van organisaties uit de non-profitsector en de lokale besturen, waar geen arbeidsgehandicapten werken (59%, niet in tabel). Ook in de industriële sectoren en de bouwsector stelt ongeveer 54% (niet in tabel) geen arbeidsgehandicapten te werk. In de commerciële dienstensector stelt 48% van de organisaties geen arbeidsgehandicapten te werk. Opnieuw willen we aanmanen tot voorzichtigheid met betrekking tot het

trekken van conclusies op basis van deze cijfers, gezien het kleine aantal organisaties waarop ze gebaseerd zijn.

**Tabel 6.15** Aantal organisaties naargelang aandeel arbeidsgehandicapten in de organisatie in 2003 (n=105), naar bedrijfsgrootte

	<20 wns.	20≤100 wns.	100≤500 wns.	>500 wns.	Totaal
Geen arbeidsgehandicapten	11 (47,9%)	23 (35,7%)	13 (43,3%)	3 (15,8%)	50 (48,5%)
Arbeidsgehandicapten	7 (36,8%)	10 (28,6%)	13 (43,3%)	11 (57,9%)	41 (39,8%)
Gegevens niet beschikbaar	1 (5,3%)	2 (5,7%)	4 (13,3%)	5 (26,3%)	12 (11,6%)
<b>Totaal</b>	<b>19 (100,0%)</b>	<b>35 (100,0%)</b>	<b>30 (100,0%)</b>	<b>19 (100,0%)</b>	<b>103 (100,0%)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Opnieuw stellen we vast dat het makkelijker is voor kleine en middelgrote ondernemingen om deze gegevens bij te houden en weer te geven. Maar bij de organisaties en bedrijven die deze gegevens kenbaar maakten, zien we dat het merendeel van de kleine organisaties geen arbeidsgehandicapten tewerkstellen terwijl in het merendeel van de grote organisaties wel arbeidsgehandicapten werken. Opnieuw willen we er op wijzen om op basis van deze gegevens enkel voorzichtige conclusies te trekken.

### 3.2.2 Tewerkstellingsevolutie

Ook nu zijn we nagegaan hoe de tewerkstelling van arbeidsgehandicapten evolueerde in de periode na het afsluiten van het actieplan. Van 71 organisaties konden we zowel de globale tewerkstellingsevolutie als de evolutie van het aantal tewerkgestelde arbeidsgehandicapten nagaan. Zo stellen we vast dat sinds de opstart van het actieplan in de onderzochte ondernemingen, in 52 organisaties het aantal arbeidsgehandicapten hetzelfde gebleven is, in veertien organisaties is het aantal tewerkgestelde arbeidsgehandicapten gestegen en in vijf organisaties is hun aantal gedaald. Wanneer we de globale tewerkstellingsevolutie bekijken, stellen we vast dat in zes organisaties het aantal werknemers hetzelfde gebleven is, 42 organisaties kenden een toename van hun personeel en 23 organisaties kenden een daling in hun personeelsaantal. Opmerkelijk is dus het grote aantal bedrijven waar het aantal arbeidsgehandicapten onveranderd gebleven is en dit ondanks een stijging of een daling van het totale personeelsbestand.

**Tabel 6.16** Aantal organisaties (n) naargelang de evolutie van de tewerkstelling van arbeidsgehandicapten en de totale tewerkstelling (opstartjaar – 2003)

	Arbeidsgehandicapten	Totaal werknemersbestand
Aantal is toegenomen	14	42
Aantal is onveranderd gebleven	52	6
Aantal is gedaald	5	23
<b>Totaal</b>	<b>71</b>	<b>71</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

### 3.3 De aanwezigheid van oudere werknemers in de organisatie

**Tabel 6.17** Aantal organisaties naargelang aandeel 45-plussers in de organisatie in 2003

	N	%
Geen 45-plussers	5	6,8
0%<10% 45-plussers	6	8,2
10%≤20% 45-plussers	16	21,9
20%≤30% 45-plussers	24	32,9
30%≤40% 45-plussers	15	20,5
40% en + 45-plussers	7	9,6
Gegevens niet beschikbaar	35	
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>100,0 (n=73)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Ook het in kaart brengen van de leeftijdsstructuur is in 35 ondernemingen niet mogelijk. Voor de 73 organisaties die er wel in slaagden om de leeftijdsstructuur in hun organisatie in kaart te brengen voor 2003, gingen we het aandeel 45-plussers na.

In het merendeel van de organisaties werken 45-plussers. De deelnemende organisaties vertonen een grote spreiding in het aandeel 45-plussers in hun onderneming.

Tewerkstellingsevolutie naar leeftijd toe hebben we niet mee opgenomen, aangezien dit een gegeven is eigen aan het personeelsbestand en analyses hierop ons te ver zouden leiden.



### 3.4 De aanwezigheid van laaggeschoolden in de organisatie

#### 3.4.1 Gegevens met betrekking tot 2003

We gingen na hoe groot het aandeel laaggeschoolden was in de door ons bevraagde organisaties. 'Laaggeschoold' werd gedefinieerd als het beschikken over ten hoogste een getuigschrift van lager onderwijs of van het lager secundair onderwijs.

**Tabel 6.18** Aantal organisaties naargelang het aandeel laaggeschoolden in de organisatie in 2003

	N	%
Geen laaggeschoolden	11	17,7
0%<10% laaggeschoolden	11	17,7
10%≤25% laaggeschoolden	12	19,3
25%≤50% laaggeschoolden	11	17,7
50%≤75% laaggeschoolden	8	12,9
75% en + laaggeschoolden	9	14,5
Gegevens niet beschikbaar	46	
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>100,0 (n=62)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We stellen een grote spreiding vast van organisaties naargelang het aandeel laaggeschoolden.

#### 3.4.2 Tewerkstellingsevolutie

Ook nu weer keken we naar de tewerkstellingsevolutie-gegevens van laaggeschoolden (en dit tegen de achtergrond van de totale tewerkstellingsevolutie op bedrijfsniveau) sinds de opstart van het actieplan. Deze gegevens waren beschikbaar voor 41 organisaties. Zo stellen we vast dat in zeventien van de 41 organisaties het aantal laaggeschoolden gestegen is, in acht organisaties daalde het aantal laaggeschoolden en in zestien organisaties bleef hun aantal onveranderd. Wanneer we kijken naar de globale tewerkstellingsevolutie in deze 41 organisaties stellen we vast dat het aantal werknemers steeg in 26 organisaties, daalde in negen organisaties en in zes organisaties onveranderd bleef.

Ook nu weer zijn deze gegevens te beperkt om goede conclusies uit te distilleren. Wel kunnen we zeggen dat de uitvoering van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen niet rechtstreeks leidt tot een toename in tewerkstelling van laaggeschoolden op ondernemingsniveau.

### 3.5 De aanwezigheid van mannen en vrouwen in de organisatie

**Tabel 6.19** Aantal organisaties naargelang aandeel vrouwen in de organisatie in 2003

	N	%
Geen vrouwen	4	4,0
0%<10% vrouwen	12	12,1
10%≤25% vrouwen	10	10,1
25%≤50% vrouwen	14	14,1
50%≤75% vrouwen	25	25,2
75% en + vrouwen	34	34,3
Gegevens niet beschikbaar	9	
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>100,0 (n=99)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Deze gegevens zijn beschikbaar voor 2003 voor 99 organisaties. En de resultaten tonen een sterke spreiding tussen organisaties naargelang het aandeel vrouwen. Toch opmerkelijk om vast te stellen is de sterke aanwezigheid van organisaties waar meer dan 50% vrouwen werken in de respondentengroep. Deze vaststelling is te verwachten gezien de sterke aanwezigheid van organisaties uit de social-profitsector in de populatie (en respons) van organisaties met een actieplan.

### 3.6 Welke personeelssamenstelling streeft uw organisatie na?

We vroegen aan de respondenten welke personeelssamenstelling zij nastreefden naar leeftijd, geslacht en herkomst.

**Tabel 6.20** Welke personeelssamenstelling streeft uw organisatie na?

	Naar leeftijd		Naar geslacht		Naar herkomst	
Wij streven een zo homogeen mogelijk personeelsbestand na	1	(1,0%)	7	(6,6%)	3	(2,9%)
Wij streven een divers personeelsbestand na met evenredige vertegenwoordiging	48	(45,0%)	45	(42,4%)	48	(45,7%)
Wij streven niet bewust een bepaalde verdeling na	57	(54,0%)	54	(50,9%)	54	(51,4%)
<b>Totaal</b>	<b>106</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>106</b>	<b>(100,0%)</b>	<b>105</b>	<b>(100,0%)</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We stellen vast dat nog steeds ongeveer de helft van de organisaties met een actieplan niet bewust een bepaalde verdeling van hun personeel naar leeftijd, geslacht en herkomst nastreeft. Maar anderzijds is het toch wel een opmerkelijk resultaat dat bijna de helft van de respondenten wél bewust een evenredige vertegenwoordiging naar leeftijd, geslacht en herkomst in hun organisatie nastreeft. Vergelijkingscijfers met ondernemingen zonder een actieplan ontbreken.

### 3.7 Op welke functieniveaus vinden we kansengroepen terug in de organisaties?

We vroegen aan de respondenten of alle leeftijdscategorieën, zowel mannen als vrouwen, zowel alloctonen als autoctonen, vertegenwoordigd zijn op de verschillende functieniveaus in de organisatie.

**Tabel 6.21** Op welke functieniveaus vinden we kansengroepen en vrouwen terug in uw organisatie?

	Leeftijd	Geslacht	Herkomst
Alle categorieën zijn vertegenwoordigd op de verschillende functieniveaus	80 (76,9%)	74 (69,8%)	29 (27,6%)
Niet alle categorieën zijn vertegenwoordigd op de verschillende functieniveaus	24 (23,1%)	32 (30,2%)	76 (72,4%)
Totaal	104 (100,0%)	106 (100,0%)	105 (100,0%)

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen alloctonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Bovenstaande tabel toont dat slechts in een kwart van de organisaties gesteld wordt dat alloctonen vertegenwoordigd zijn op alle functieniveaus in de organisatie. Bij de organisaties en bedrijven waar dit niet het geval was, polsten we naar de functieniveaus waar alloctonen dan wel of juist niet vertegenwoordigd zijn. 59 van deze 76 organisaties beantwoordden deze vraag. In 46 van deze organisaties werkten alloctonen enkel in uitvoerende functies, als arbeider, waren ze niet vertegenwoordigd in leidinggevende functies, in managementfuncties, ... Slechts in één organisatie werd gesteld dat alloctonen enkel op een hoog functieniveau vertegenwoordigd zijn en niet in de lagere echelons. De overige bedrijven gaven aan te weinig alloctonen in dienst te hebben.

Kortom, we kunnen dus niet stellen dat het implementeren van een actieplan (periode 1999-2001/2002) er toe leidt dat alloctonen vertegenwoordigd zijn op verschillende functieniveaus in de organisatie.

## **4. Redenen van indienen en opstarten van een positieve-actie- of diversiteitsplan**

### **4.1 Starters versus niet-starters**

Ongeveer 71% van de bevroagde organisaties gaf aan reeds bezig te zijn met een bepaalde vorm van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid voordat het actieplan ingediend werd (niet-starters). Voor 29% betekende het actieplan en de erbij horende begeleiding een hefboom voor de *opstart* van een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid (starters).

#### 4.1.1 Wie zijn deze starters? En waarin verschillen ze van niet-starters?

We zien geen significante verschillen tussen starters en niet-starters naar sector, ondernemingsgrootte en opstartjaar. Ook bleek er tussen starters en niet-starters geen verschil in de mate waarin allochtonen (in 2003) aanwezig zijn in de organisatie.

#### 4.1.2 Actieplan als hefboom voor het opstarten van een duurzaam beleid rond diversiteit en gelijke kansen

Het instrument en bijhorende begeleiding worden door deze starters overwegend (door 96% ervan) positief beoordeeld als hefboom voor het opstarten van een duurzaam beleid. De helft van deze starters gaf echter aan dat het instrument positief geëvalueerd wordt als hefboom in een opstartfase van een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid, maar dat ze vermoeden dat bij wegvallen van de begeleiding en bij afloop van het actieplan, het moeilijk zal worden om het beleid verder te zetten.

Deze vrees leefde minder bij organisaties die reeds bezig waren met een bepaalde vorm van gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid: slechts 14% van deze bedrijven vreesden een terugval in het beleid.

### **4.2 Waarom meer aandacht besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen?**

We polsten bij de deelnemende organisaties naar hun motivatie om het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid in hun organisatie meer uit te bouwen en meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen.

Uit de resultaten bleek dat ongeveer vier op vijf organisaties te kennen gaven dat het vanuit maatschappelijk oogpunt noodzakelijk is om hiertoe acties te ondernemen op organisatieniveau. Opmerkelijk is dat deze maatschappelijke beweging minder erkend wordt door de projectontwikkelaars (zie verder).

Ongeveer de helft van de bevroegde organisaties gaf aan dat de aanwezigheid van knelpuntvacatures een (mee)bepalende factor was. Net zoals ook de helft van de organisaties te kennen gaf dat de invloed van het gelijkekansenbeleid op het imago van de organisatie ook mee een rol gespeeld heeft. En tevens gaf de helft van de organisaties aan dat meer aandacht besteed werd aan de tewerkstelling van kansengroepen omwille van de competenties die men bij deze groepen veronderstelt.

Problemen met de aanwezige diversiteit bleken slechts voor een beperkter aantal organisaties een reden, net zoals problemen met doorgroeimogelijkheden voor kansengroepen of problemen rond snelle uitstroom van werknemers uit kansengroepen.

**Tabel 6.22** Redenen om in het algemeen meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen en aan het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid in uw organisatie? (n=108)

	Ja	Neen
1. Door de aanwezigheid van <i>knelpuntvacatures</i> was het noodzakelijk om op zoek te gaan naar andere dan de eerder traditionele wervingsgroepen waaruit we meestal selecteren.	52,6	47,4
2. De <i>reeds aanwezige diversiteit</i> aan werknemers zorgde voor problemen.	20,6	79,4
3. Kansengroepen beschikken over <i>vaardigheden, competenties</i> die onze organisatie nodig had (bv. werkervaring, talenkennis, specifieke vrouwelijke eigenschappen, allochtone klanten kunnen te woord staan, ...), maar deze kansengroepen stroomden niet in.	49,5	50,5
4. Vanuit het besef dat het vanuit <i>maatschappelijk oogpunt</i> noodzakelijk is dat alle bevolkingsgroepen kansen moeten krijgen in het bedrijf en op de arbeidsmarkt, werd op organisatieniveau hiertoe actie ondernomen.	82,0	18,0
5. Zich profileren als een organisatie met een divers samengesteld personeelsbestand is goed voor het <i>imago</i> van het bedrijf bij klanten.	53,8	46,1
6. Kansengroepen stroomden wel in in de organisatie, maar <i>stroomden snel weer uit</i> .	28,0	72,0
7. Dit werd <i>opgelegd</i> vanuit het hoofdkantoor.	2,1	98,0
8. De werknemers behorend tot een kansengroep ervoeren problemen met <i>doorgroeien</i> in onze organisatie.	10,7	89,3

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We zagen geen significante verschillen in het voorkomen van deze redenen naar *ondernemingsgrootte* en naar het *opstartjaar* (jaar waarin men met het actieplan van start ging).

Wel blijkt uit analyses naar *sector* dat *knelpuntvacatures* voor ongeveer twee organisaties op drie uit de bouw, industrie en commerciële diensten een belangrijke re-

den waren. Slechts in één organisatie op drie uit de non-profitsector vormde de aanwezigheid van knelpuntvacatures een aanleiding om meer aandacht te besteden aan tewerkstelling van kansengroepen. Deze vastgestelde verschillen tussen sectoren bleken significant.

Bedrijven uit de bouw en industrie haalden in vergelijking met de andere sectoren significant vaker aan dat de reeds *aanwezige diversiteit voor problemen zorgde*, wat de aanleiding was om meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen en een gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid. Ook was het feit dat kansengroepen *snel uitstroonden* voor bedrijven uit de bouw en industrie significant vaker een aanleiding om meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling voor kansengroepen dan dit een aanleiding vormde voor organisaties uit de andere sectoren.

Organisaties uit de non-profitsector haalden op hun beurt significant vaker aan dat kansengroepen over *vaardigheden en competenties* beschikken die de organisatie nodig heeft (en dit in vergelijking met organisaties uit de andere sectoren) en dat het vanuit *maatschappelijk oogpunt* belangrijk is om meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen.

Er bleken geen significante verschillen tussen de sectoren wat het voorkomen van de overige redenen betreft.

Opmerkelijk was dat er geen verschillen vastgesteld werden tussen bedrijven waar anno 2003 allochtonen tewerkgesteld zijn en bedrijven waar geen allochtonen werkten (dit weliswaar op basis van beperkte observaties). Wel geven bedrijven en organisaties met een hoog percentage allochtonen vaker aan dat het feit dat kansengroepen moeilijker doorstromen in de organisatie een reden was om meer aandacht te besteden aan een gelijkekansenbeleid (en dit in vergelijking met organisaties die een beperkter aandeel allochtonen tewerk stellen).

Ook gingen we na of er een verschil was in voorkomen van bepaalde redenen tussen organisaties die een daling (of status quo) van het aantal allochtonen kenden sinds het opstartjaar van het actieplan en organisaties die een stijging van het aantal allochtonen kenden. Geen significante verschillen werden vastgesteld (maar ook hier dienen we voorzichtig te zijn gezien het kleine aantal observaties).

### **4.3 Waarom van start gaan met een actieplan?**

We polsten ook naar de elementen en kenmerken van het actieplan die verschil uitgemaakt hadden in de beslissing om effectief van start te gaan met een actieplan.

Hier stellen we vast dat de aangeboden *ondersteuning* vanuit de STC-projectontwikkelaar voor vier op vijf organisaties (82%) een belangrijke factor was. Ook het *subsidiebedrag* was belangrijk: 71% van de organisaties gaf dit toe. Opmerkelijk is dat 71% van de organisaties aangeeft dat het belangrijk was dat

het actieplan het gelijkekansenbeleid meer *bespreekbaar* zou maken op organisatie-niveau.

Het aangeboden *kader* speelde in zes op tien (59%) organisaties een rol. Voor ongeveer de helft van de organisaties (54%) was het van belang dat het gelijkekansenbeleid door het actieplan meer *zichtbaar* zou worden voor de buitenwereld. En 46% van de organisaties vond de eventuele mogelijkheden tot *ervaringsuitwisseling* en netwerkvorming belangrijk.

Eén derde van de organisaties (37%) gaf aan dat de rol die weggelegd werd voor de werknemers en hun vertegenwoordiging een rol speelde in de beslissing om van start te gaan met een actieplan.

**Tabel 6.23** Welke elementen maakten verschil uit in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actie- of diversiteitsplan? (n=108)

	Ja	Neen
1. Het <i>subsidiebedrag</i> maakte verschil uit in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	71,0	29,0
2. De <i>aangeboden ondersteuning</i> vanuit de STC-projectontwikkelaars maakte verschil uit in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	82,3	17,6
3. De rol die weggelegd werd voor de <i>werknemers(vertegenwoordiging)</i> binnen een positieve-actieplan/diversiteitsplan speelde een rol in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	37,4	62,6
4. Het <i>aangeboden kader</i> (met o.a. 'vierstappenaanpak') en de aangeboden planmatige aanpak speelden een rol in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	58,9	41,1
5. De eventuele mogelijkheden tot <i>ervaringsuitwisseling</i> en netwerkvorming met andere organisaties met een positieve-actieplan/diversiteitsplan speelden een rol in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	46,4	53,6
6. Dat het indienen van een positieve-actieplan/diversiteitsplan het gelijkekansenbeleid <i>meer bespreekbaar</i> maakt in onze organisatie, speelde een rol in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	71,0	29,0
7. Dat het indienen van een positieve-actieplan/diversiteitsplan het gevoerde beleid inzake gelijke kansen <i>meer zichtbaar</i> maakt voor de buitenwereld, speelde een rol in de beslissing om van start te gaan met een positieve-actieplan/diversiteitsplan.	54,2	45,8

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

We stellen geen significante verschillen vast in het voorkomen van deze doorslaggevende elementen naar *ondernemingsgrootte*.

We gingen na of er verschillen waren naar *sector*. De analyses tonen aan dat het *subsidiebedrag* door meer organisaties uit de non-profitsector belangrijk bevonden wordt dan in de andere sectoren het geval is maar de vastgestelde verschillen bleken niet significant.

De *aangeboden ondersteuning* was voor bijna alle bedrijven uit de bouw en industrie van belang (ten opzicht van voor ongeveer drie op vier organisaties uit de andere sectoren) maar ook hier bleken de vastgestelde verschillen niet significant.

Een sterk verband werd gevonden tussen de sector en het *meer bespreekbaar maken van het gelijkheidsbeleid* in de organisatie als reden van opstarten van een actieplan. In negen op tien organisaties van de non-profitsector was dit een belangrijke aanleiding, ten opzicht van in zes op tien bedrijven uit de bouw en industrie en in slechts vier op tien organisaties en bedrijven uit de commerciële dienstensector.

Ten slotte bleek er ook een verband tussen de sector en het feit dat het actieplan het gelijkheidsbeleid *meer zichtbaar* zou maken voor de buitenwereld als reden van opstart van een actieplan. Opnieuw werd dit door meer organisaties uit de non-profitsector belangrijk gevonden (71%) dan door organisaties uit de bouw en industrie (31%) en door organisaties behorende tot de commerciële diensten (45%).

Ook keken we naar verschillen in het voorkomen van deze elementen die een rol speelden in de beslissing om van start te gaan met een actieplan naargelang het *opstartjaar* van het actieplan. Uit deze analyses bleek dat het *subsidiebedrag* belangrijker was voor ondernemingen die van start gegaan zijn in 2000 en volgende (ongeveer 7/10 van deze organisaties vond dit element belangrijk), in vergelijking met ondernemingen die een actieplan opstarten in 1999 (slechts 3/10 organisaties vonden het subsidiebedrag een belangrijk element). Ook de *aangeboden ondersteuning* blijkt belangrijker voor bedrijven die opstarten in 2001 en 2002 (en dit in vergelijking met bedrijven die van start gingen met een actieplan in 1999 en 2000). Voor de overige elementen konden geen verschillen vastgesteld worden met betrekking tot het opstartjaar van het actieplan.

Opmerkelijk was ook dat er geen verschillen vastgesteld werden (weliswaar op basis van een beperkt aantal observaties) tussen bedrijven waar anno 2003 allochtonen tewerkgesteld zijn en bedrijven waar geen allochtonen werken. Ook tussen bedrijven met een laag aandeel allochtonen en bedrijven met een hoog aandeel allochtonen in hun personeelsbestand werden geen verschillen gevonden.



#### 4.4 Wie nam het initiatief om meer aandacht te besteden aan het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid in de organisaties?

**Tabel 6.24** Van wie kwam het initiatief om van start te gaan met een gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid?

Initiatief	N	%
- enkel vanuit het management	48	45,7
- enkel vanuit de direct leidinggevenden	10	9,5
- enkel vanuit de werknemers en/of hun vertegenwoordiging	1	1,0
- enkel door anderen	17	16,2
- vanuit het management en de directe leiding	11	10,5
- vanuit het management en andere	9	8,6
- vanuit het management en werknemers	3	2,8
- vanuit het management, de directe leiding en de werknemers	2	1,9
- vanuit het management, de directe leiding en andere	1	1,0
- vanuit het management, de werknemers en andere	1	1,0
- vanuit de direct leidinggevenden en de werknemers	1	1,0
- vanuit de direct leidinggevenden en andere	1	1,0
Totaal	105	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Het initiatief om van start te gaan met een gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid, werd in geen enkel van de bevraagde organisaties gestuurd of opgelegd door het hoofdkantoor.

In 71% van de organisaties werd het initiatief (mee) genomen vanuit het management of de zaakvoerder. In een kwart van de organisaties kwam het initiatief (mee) vanuit de direct leidinggevenden (vooral in de non-profitsector bleek dit het geval) en slechts in 8% van de organisaties lagen de werknemers en/of hun vertegenwoordiging mee aan de basis van een gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid.<sup>6</sup>

#### 4.5 Wie nam het initiatief om van start te gaan met een actieplan in de organisaties?

We polsten ook bij de bevraagde organisaties naar van wie specifiek het initiatief kwam om van start te gaan met een positieve-actie- of diversiteitsplan. Ongeveer de helft van de organisaties gaf aan dat het initiatief (mee) genomen werd vanuit het management. Ongeveer 41% van de organisaties stelde dan weer dat het ma-

<sup>6</sup> We stelden geen verschillen vast naar grootte, opstartjaar en aandeel tewerkgestelde allochtonen.

nagement aangesproken werd door de STC-projectontwikkelaar. In 17% van de organisaties kwam het initiatief mee vanuit de direct leidinggevenden en in 9% werd het mee ondersteund vanuit de werknemers en/of hun vertegenwoordiging. Slechts in twee organisaties (2%) werd het management aangesproken door de sector en in één organisatie (1%) werd het actieplan opgelegd vanuit het hoofdkantoor.<sup>7</sup>

**Tabel 6.25** Van wie kwam het initiatief om van start te gaan met een positieve-actieplan of diversiteitsplan?

Initiatief	N	%
- enkel vanuit het management	28	26,9
- enkel vanuit de STC-projectontwikkelaar die het management aansprak	27	26,0
- enkel vanuit de direct leidinggevenden	9	8,6
- enkel vanuit de werknemers en/of hun vertegenwoordiging	1	1,0
- enkel vanuit de sector die het management aansprak	1	1,0
- enkel door anderen	9	8,6
- vanuit het management en het management werd aangesproken door de STC-projectontwikkelaar	11	10,6
- vanuit het management en de directe leiding	5	4,8
- vanuit het management en werknemers	5	4,8
- vanuit het management en het management werd aangesproken door de sector	1	1,0
- vanuit het management en andere	2	1,9
- vanuit het management, de directe leiding en de werknemers	1	1,0
- het management werd aangesproken door de STC-projectontwikkelaar en vanuit de directe leiding	1	1,0
- het management werd aangesproken door de STC-projectontwikkelaar, vanuit de directe leiding en de werknemers	1	1,0
- het management werd aangesproken door de STC-projectontwikkelaar en andere	1	1,0
- vanuit het management, het management werd aangesproken door de STC-projectontwikkelaar, vanuit de directe leiding en de werknemers	1	1,0
<b>Totaal</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

De belangrijke rol van de STC-projectontwikkelaar komt hierbij duidelijk tot uiting. Wel belangrijk is het hierbij te vermelden dat deze organisaties van start gegaan zijn met een actieplan in de periode 1999-2002 en dat er sindsdien nieuwe spelers verschenen zijn: de sectorconsulenten, diversiteitsconsulenten, ...

<sup>7</sup> We stelden geen verschillen vast naar sector, grootte, opstartjaar en aandeel tewerkgestelde allochtonen.

## 5. Tot welke groepen wil uw organisatie zich speciaal richten binnen haar gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid?

We vroegen aan de respondenten of zij zich in hun gelijkekansenbeleid richten tot specifieke kansengroepen, alle kansengroepen of alle medewerkers.

**Tabel 6.26** Tot welke groepen wil uw organisatie zich speciaal richten binnen haar gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid?

	N	%
Specifieke kansengroepen	61	57,0
Alle kansengroepen	21	19,6
Alle werknemers	22	20,6
Andere (wijkbewoners Brussel, mannen, doorstroom sociale werkplaats)	3	2,8
Totaal	107	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Het merendeel van de organisaties richt zich tot specifieke kansengroepen. Ongeveer één op vijf organisaties richten zich tot alle kansengroepen en ook één op vijf organisaties richtte zich tot alle werknemers.<sup>8</sup>

Wanneer organisaties zich in hun gelijkekansenbeleid richten tot specifieke kansengroepen, behoren in 90% van deze organisaties allochtonen tot deze groepen. In 37% van deze organisaties richt het gelijkekansenbeleid zich tot laaggeschoolden, in 32% tot oudere werknemers, in 24% tot vrouwen, in 23% tot arbeidsgehandicapten en in 11% tot jonge werknemers.

## 6. Draagvlak voor het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid

We polsten naar de activiteiten die de organisaties ondernemen om een draagvlak te creëren voor het gelijkekansenbeleid en/of diversiteitsbeleid in hun organisatie.

<sup>8</sup> We stelden geen verschillen vast naar sector, grootte, opstartjaar en aandeel tewerkgestelde allochtonen.

**Tabel 6.27** Welke activiteiten onderneemt uw organisatie om een draagvlak te creëren voor het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid (meerdere antwoorden waren mogelijk; n=107)?

Activiteiten	%
Informatievergaderingen en infosessies	49,5
Activiteiten waarbij andere culturen belicht worden	34,6
Informele bijeenkomsten en sociale activiteiten met als doel meer draagvlak te creëren	27,1
Actief betrekken van personeelsvertegenwoordiging/syndicale delegatie bij het uittekenen van het beleid	27,1
Andere	23,4
Geen specifieke activiteiten	23,4

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

De vaakst vernoemde acties zijn het organiseren van informatievergaderingen en infosessies: in de helft van de organisaties werden deze georganiseerd. Eén derde van de organisaties organiseerde activiteiten waarbij andere culturen belicht werden. In ongeveer drie op tien organisaties werd de personeelsvertegenwoordiging actief betrokken bij het uittekenen van het beleid. En in ongeveer drie op tien organisaties werden informele, sociale activiteiten gehouden om meer draagvlak te creëren.

Een kwart van de organisaties maakte melding van nog andere activiteiten die ondernomen werden om een draagvlak te creëren, onder andere organiseren van opleiding en workshops, oprichten van werkgroepen, specifieke begeleiding voorzien, ... Op enkele van deze activiteiten komen we verderop nog terug.

Informatievergaderingen werden in 72% van de gevallen georganiseerd voor werknemers en/of hun vertegenwoordiging, in 57% van de gevallen voor directe chefs en directe leidinggevenden en in 49% voor het management.

We stelden een aantal significante verschillen vast. Zo worden informatievergaderingen meer georganiseerd in grote dan in kleine organisaties, minder in de commerciële dienstensector dan in de andere sectoren, meer in bedrijven en organisaties die in 1999 en in 2002 opgestart zijn dan in de andere organisaties.

Activiteiten waarin andere culturen belicht worden, worden meer georganiseerd in de non-profitsector dan in de andere sectoren.

Overige verschillen bleken niet significant.

## 7. Structurele aspecten van het gelijkekansenbeleid en het diversiteitsbeleid

We polsten wie betrokken is bij het *uitstippelen* van het beleid inzake gelijke kansen en diversiteit in de organisatie. Zo stellen we vast dat in 74% van de organisa-

---

ties de bedrijfsleiding betrokken is bij het bepalen en het uitstippelen van het beleid. In 54% van de organisaties wordt de personeelsverantwoordelijke hierbij betrokken, in 43% de directe chefs. In 34% van de organisaties worden de werknemers of de vakbond betrokken bij de uitstippeling van het beleid. Slechts in 10% van de organisaties heeft het hoofdkantoor hierin een stem.

Opmerkelijk is dat in 35% van de organisaties het beleid inzake gelijke kansen en diversiteit (mee) bepaald en uitgestippeld wordt door een externe adviseur of de STC-projectontwikkelaar, wat nogmaals de belangrijke rol van de projectontwikkelaar mee onderstreept.

Daarnaast gingen we na wie in de organisatie instond voor de *opvolging* van het uitgestippelde beleid. Hierin was opnieuw een grote rol weggelegd voor de bedrijfsleiding (in 58% van de organisaties), de personeelsverantwoordelijke (in 54% van de organisaties) en de directe chef (in 45% van de organisaties). De werknemers of de vakbond werd hierbij in 36% van de organisaties betrokken. En opnieuw was er een toch wel belangrijke rol weggelegd voor externe adviseurs of voor de STC-projectontwikkelaar in 33% van de organisaties.

In 60% van de organisaties zijn er specifieke organen of werkgroepen aanwezig waarin het gelijkekansenbeleid of het diversiteitsbeleid opgevolgd wordt. Dit bleek meer het geval in de non-profitsector dan in de andere sectoren.

In 79% van de organisaties beschikt men over formele documenten tegen uitsluiting (anti-discriminatieclausule, mission statement, ...). Vooral grotere organisaties hadden dergelijke documenten ter beschikking.

En ten slotte, in 64% van de organisaties werd iemand aangesteld om klachten in verband met inbreuken op gelijke kansen op te volgen. Dit bleek vaker het geval in de commerciële dienstensectoren dan in de andere sectoren (het minst in de non-profitsector).

## **8. Heeft het gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid impact op het gevoerde personeelsbeleid?**

In deze paragraaf gaan we na welke acties organisaties ondernomen hebben inzake verschillende domeinen van personeelsbeleid *sinds de opstart van het actieplan*. We kijken hierbij specifiek naar maatregelen, acties, aanpassingen die kaderen binnen een beleid inzake gelijkheid van kansen en diversiteit.

## 8.1 Werving en selectie

**Tabel 6.28** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?

Werving en selectie	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet
1. Doorlichting wervingskanalen i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (worden kansengroepen bereikt?, ...) (n=101)	29,7	16,8	5,9	44,5	3,0
2. Bijsturing en/of verbreding wervingskanalen i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=101)	23,8	16,8	5,9	46,5	6,9
3. Contacten met (toeleidings)organisaties van kansengroepen (voor allochtonen, laaggeschoolden, ...), netwerkvorming, samenwerkingsverbanden (n=100)	19,0	16,0	8,0	52,0	5,0
4. Gebruik maken van stages, IBO, werkervaring als instroominstrument voor kansengroepen (n=101)	15,8	16,8	4,9	59,4	3,0
5. Rechtstreekse (sensibiliserings-) acties naar kansengroepen toe (n=100)	41,0	9,0	10,0	34,0	6,0
6. Doorlichting advertenties i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=101)	45,5	11,9	1,0	33,7	7,9
7. Bijsturing advertenties i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (vermelden van gelijkemansbeleid, aanmoedigen van bepaalde kansengroepen om te solliciteren, beeldvorming in advertenties, ...) (n=100)	50,0	11,0	4,0	30,0	5,0
8. Doorlichting selectiecriteria i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=100)	37,0	14,0	1,0	42,0	6,0
9. Bijsturing selectiecriteria i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=100)	36,0	14,0	2,0	43,0	5,0
10. Doorlichting selectieprocedure (proeven, testen, interview, ...) i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=101)	33,7	14,8	2,0	43,6	5,9
11. Bijsturing selectieprocedure naar een meer neutrale, niet-discriminerende procedure (n=97)	37,1	11,3	1,0	45,4	5,1

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

De meest populaire acties zijn acties met betrekking tot werving, zoals het doorlichten (in 44% van de organisaties is dit gebeurd) en bijsturen (in 46% van de organisaties is dit gebeurd) van de gehanteerde wervingskanalen, het gebruik maken van IBO, stages en werkervaring als toeleidingskanaal (gebeurde in 59% van

de organisaties) en het contact opnemen met toeleidingsorganisaties van kansengroepen (in 52% van de organisaties). In mindere mate ondernemen organisaties rechtstreekse acties naar de kansengroepen toe (dit is gebeurd in 34% van de organisaties).

Ongeveer vier op tien organisaties hebben sinds de opstart van hun actieplan de selectiecriteria en de selectieprocedure doorgelicht en bijgestuurd.

Doorlichten en bijsturen van de wijze waarop advertenties opgesteld worden, is gebeurd in ongeveer drie op tien van de organisaties.

We zien geen significante verschillen in het voorkomen van deze acties naargelang het *jaartal* waarin het actieplan opgestart werd en naargelang de *grootte* van de organisaties.

Wel stellen we significante verschillen vast tussen *sectoren*. Sommige acties met betrekking tot werving en selectie werden significant vaker uitgevoerd in de non-profitsector dan in de sector van de commerciële diensten en zeker meer dan in de bouw en industrie. Zo hebben meer dan de helft van de organisaties uit de non-profitsector (55% van n=55) hun wervingskanalen bijgestuurd, 46% van de organisaties uit de commerciële dienstensectoren (n=24) hebben hun wervingskanalen bijgestuurd. Slechts 21% van de organisaties uit de bouwsector en industriële sectoren (n=29) stuurden hun wervingskanalen bij.

Dezelfde trend stellen we vast met betrekking tot het contacteren van toeleidingsorganisaties: ook deze actie werd door een groter aandeel organisaties ondernomen in de non-profitsector (57%) en in de commerciële dienstensectoren (54%) dan in de bouw en industrie (28%).

Het bijsturen van de wijze van adverteren werd door 40% van de organisaties uit de non-profitsector doorgevoerd, in 21% van de organisaties uit de commerciële dienstensectoren en slechts in 10% van de organisaties uit de bouw en industrie. Opnieuw een significant verschil.

En ten slotte blijkt uit de resultaten dat organisaties uit de non-profit vaker hun selectiecriteria bijgesteld hebben (51%) dan commerciële dienstenorganisaties (37%) en bedrijven uit de bouw en industrie (21%).

We gingen na of er een verband bestond tussen de aanwezigheid van allochtonen in de organisatie en het voorkomen van deze acties. Zo stellen we vast dat acties met betrekking tot doorlichting en bijsturing van wervingskanalen vaker voorkomen in organisaties met weinig of geen allochtonen dan in organisaties met een groot aandeel allochtone werknemers. Ook het bijsturen van de selectieprocedure naar een meer neutrale, niet-discriminerende procedure gebeurde significant vaker in organisaties waar weinig of geen allochtonen werken dan in organisaties met een groot aandeel allochtone werknemers.

We konden geen verbanden vaststellen tussen het voorkomen van bepaalde acties en de tewerkstellingsevolutie van allochtonen op organisatieniveau.

*Hoe verloopt werving en selectie in bedrijven en organisaties die in het verleden een actieplan uitgevoerd hebben?*

Welke wervingskanalen gebruiken organisaties die in het verleden gewerkt hebben met een actieplan?

**Tabel 6.29** 'Wordt er voor het werven van personeel op dit moment gebruik gemaakt van volgende wervingskanalen?', in %

	Arbeiders (n=86)	Bedienden (n=93)
1. Via het personeel dat in het bedrijf werkt (vrienden, kennissen, familie van werknemers werden aangesproken)	86,0	72,0
2. Via bedrijfskrant, prikbord, interne mail	57,0	60,2
3. Via contacten met scholen	46,5	54,8
4. Via contacten met centra voor beroepsopleiding	55,8	37,6
5. Via het raadplegen van de werfreserve	72,1	73,1
6. Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	7,0	35,5
7. Via een uitzendbureau	45,3	37,6
8. Via de VDAB of BGDA	84,9	74,2
9. Via contacten met organisaties van allochtonen	26,7	21,5
10. Via contacten met het VFSIPH of ATB-diensten (arbeidsgehandicapten)	12,8	15,1
11. Via contacten met uitzendkantoren of organisaties die zich specialiseren in tewerkstelling van oudere werknemers	9,3	8,6
12. Via contacten met uitzendkantoren of derdenorganisaties specifiek gericht op de tewerkstelling van laaggeschoolden en/of langdurig werklozen	26,7	11,8
13. Via een advertentie	68,6	77,4
14. Via internet	62,8	76,3

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Opvallend is dat bij een vacature voor een *arbeidersfunctie* 27% van de organisaties contact opneemt met organisaties van allochtonen, 27% met organisaties die zich richten tot laaggeschoolden of langdurig werklozen, 13% richt zich tot het VFSIPH of tot ATB-diensten en 9% doet beroep op organisaties die zich specialiseren in het toeleiden van oudere werknemers. Deze toeleidingskanalen die zich specifiek richten tot kansengroepen zijn daarmee lang niet de meest gebruikte wervingskanalen, de overige kanalen zijn veel beter ingeburgerd en worden vaker gebruikt. Maar toch stellen we vast dat ze gebruikt worden.

Ongeveer dezelfde conclusie kan getrokken worden voor bediendefuncties. Slechts een beperkt aantal organisaties maakt gebruik van deze specifieke toeleidingskanalen.



Naast het gebruik van verschillende wervingskanalen polsten we ook naar het belang van bepaalde selectiecriteria bij selectie van arbeiders en bedienden op het moment van bevraging.

**Tabel 6.30** 'Hoe belangrijk zijn deze selectiecriteria op dit moment bij het selecteren van personeel?', in %

	Arbeiders (n=84)			Bedienden (n=97)		
	Onbelangrijk	Belangrijk	Doorslaggevend	Onbelangrijk	Belangrijk	Doorslaggevend
1. Scholingsniveau	53,6	39,3	7,1	2,1	67,0	30,9
2. Studierichting	69,0	26,2	4,8	9,3	68,0	22,7
3. Werkervaring	37,3	51,8	10,8	13,4	72,2	14,4
4. Scholingsbereidheid	28,0	54,9	17,1	5,1	62,9	32,0
5. Potentieel om bij te leren	14,3	67,9	17,9	1,0	60,8	38,1
6. Huidige arbeidsmarktpositie	73,5	21,7	4,8	73,2	24,7	2,1
7. Leeftijd	80,7	18,1	1,2	69,8	29,2	1,0
8. Geslacht	80,9	15,5	3,6	87,5	11,5	1,0
9. Herkomst	95,3	4,8	0,0	85,6	14,4	0,0
10. Sociale vaardigheden	13,2	73,5	13,2	6,2	47,9	45,8
11. Presentatie/voorkomen	23,8	70,3	5,9	4,2	77,1	18,7
12. Kennis van Nederlands	20,2	54,8	25,0	3,2	53,7	43,2
13. Kennis van andere talen dan Nederlands	81,9	16,9	1,2	35,4	50,0	14,6
14. Motivatie	0,0	36,9	63,1	0,0	22,4	77,5
15. Werkdiscipline	1,2	50,0	48,8	0,0	46,3	53,7
16. Zelfstandig kunnen werken	9,5	61,9	28,6	1,0	43,3	55,7
17. Bereidheid tot flexibiliteit	6,0	55,4	38,5	2,1	54,2	43,7
18. Passen in de bedrijfscultuur	6,0	54,2	39,8	2,1	45,4	52,6
19. Geen strafblad	29,8	48,8	21,4	26,8	43,3	29,9
20. Te verwachten loonkost	31,7	53,7	14,6	25,8	58,8	15,5
21. Te verwachten subsidies	48,8	41,7	9,5	62,1	32,6	5,3

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Een eerste vaststelling is dat motivatie, werkdiscipline, bereidheid tot flexibiliteit, passen in de bedrijfscultuur, en zelfstandig kunnen werken in de meeste organisaties belangrijke criteria zijn bij selectie voor zowel arbeiders- als bediendefuncties.

Daarnaast zijn vooral voor bediendefuncties vaak het scholingsniveau en de gevolgde studierichting belangrijk, net zoals de bereidheid en het potentieel om bij te leren. Ook kennis van het Nederlands blijkt voor veel organisaties belangrijk, vooral voor bediendefuncties.

Persoonsgebonden kenmerken zoals leeftijd, geslacht en herkomst zijn voor veel organisaties onbelangrijk als selectie criterium (voor een beperkt aantal orga-

nisaties blijven ze wel een belangrijke rol spelen). Maar in de meeste organisaties vormen presentatie/voorkomen en sociale vaardigheden wel een belangrijk selectie criterium.

## 8.2 Onthaal en introductie

**Tabel 6.31** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?, in %

Onthaal en introductie	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet
1. Doorlichting onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkheidskansenbeleid/diversiteitsbeleid (worden kansengroepen op een juiste en doeltreffende manier onthaald?, ...) (n=102)	24,5	20,6	0,0	50,0	4,9
2. Bijsturing onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkheidskansenbeleid/diversiteitsbeleid door aanpassing van onthaalprocedures, opstellen van handboek, introductiedagen, ... (n=100)	24,0	27,0	2,0	45,0	2,0
3. Bijsturing onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkheidskansenbeleid/diversiteitsbeleid door voorzien van coaching en/of meter/peter op de werkplek (n=101)	24,7	32,7	3,0	37,6	2,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Ook acties met betrekking tot onthaal en introductie van nieuwe werknemers waren populair. Ongeveer de helft van de organisaties lichtte hun onthaalbeleid door of stuurde het bij in het kader van gelijkheidskansenbeleid of diversiteitsbeleid. Ongeveer vier op tien organisaties voorzien daarbij één of andere vorm van coaching voor nieuwkomers.

We stelden geen significante verschillen vast naar grootte, sector of naar het jaartal waarin het actieplan opgestart werd.

Ook werden geen verschillen vastgesteld naar het voorkomen van deze acties naargelang het aandeel tewerkgestelde allochtonen in de organisatie of naargelang de evolutie van het aantal tewerkgestelde allochtonen.

*Hoe verloopt het onthaal voor kansengroepen nu in deze bedrijven die in het verleden een actieplan uitgevoerd hebben?*

Er werd nagegaan of er tijdens het onthaal van kansengroepen aandacht was voor extra begeleiding. Dit bleek inderdaad het geval te zijn in 66% (twee derde) van

de bevroagde organisaties. Dit gebeurde significant vaker in kleine dan in grotere ondernemingen. Naar sector en opstartjaar van het actieplan werden geen verschillen in voorkomen van deze extra begeleiding vastgesteld. Ook vonden we geen verschillen in voorkomen van deze extra begeleiding voor kansengroepen tussen organisaties waar veel en waar weinig allochtonen werkten, of tussen organisaties waar het aantal allochtonen gedaald, toegenomen of status quo gebleven was.

We gingen tevens na hoe deze extra begeleiding vorm kreeg. Veruit het meest frequent toegepast, bleek het aanstellen van een peter, meter of coach voor kansengroepen (in 75% van de organisaties waar extra begeleiding voorzien werd). Een kwart van de organisaties die extra begeleiding verzorgen, deed dit door het aanstellen van een persoonlijke assistent. De overige aanpassingen ((doven)tolk, pictogrammen, vertalingen, actieve begeleiding door externen, ...) kwamen slechts beperkt voor.

We polsten of er tijdens de onthaalprocedure ook aandacht besteed werd aan de informele aspecten van het werk, aan de informele bedrijfscultuur, aan introductie van werknemers in informele netwerken, ... 80% van werkgevers gaf aan dat dat in hun organisatie inderdaad gebeurde. We stelden hierbij geen verschillen vast naar sector, bedrijfsgrootte of het opstartjaar van het actieplan.

### 8.3 Opleiding

We gingen na welke acties en maatregelen inzake opleiding de organisaties eventueel ondernomen hebben sinds de opstart van het actieplan.

**Tabel 6.32** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?, in %

Opleiding	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet	Niet van toepassing
1. Doorlichting opleidingsbeleid i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid (n=97)	40,2	15,5	1,0	38,1	5,1	
2. Bijsturing opleidingsbeleid, aangepast aan kansengroepen (n=98)	38,8	21,4	5,1	32,6	2,0	
3. Aandacht voor aanwezige competenties en het voeren van een competentiebeleid i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid (n=97)	28,9	25,8	2,1	36,1	7,2	
4. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van oudere werknemers (n=100)	41,0	19,0	0,0	25,0	4,0	11,0
5. Specifieke aandacht voor de aanwezige	36,3	21,6	2,9	22,5	1,0	15,7

competenties en competentieontwikkeling van allochtone werknemers (n=102)						
6. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van laaggeschoolde werknemers (n=101)	32,7	21,8	2,0	30,7	2,0	10,9

**Tabel 6.32** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?, in %. Vervolg

Opleiding	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet	Niet van toepassing
7. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor het management en/of leidinggevendenden (n=103)	39,8	12,6	1,9	43,7	1,9	
8. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor andere werknemers (n=102)	46,1	14,7	1,0	35,3	2,9	
9. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond leeftijdsbewust personeelsbeleid/oudere werknemers voor het management en/of leidinggevendenden (n=97)	73,2	10,3	0,0	11,3	5,1	
10. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond leeftijdsbewust personeelsbeleid/oudere werknemers voor andere werknemers (n=97)	77,3	8,2	0,0	8,2	6,2	
11. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond diversiteit voor het management en/of leidinggevendenden (n=99)	31,3	13,1	5,1	47,5	3,0	
12. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond diversiteit voor andere werknemers (n=99)	44,4	14,1	1,0	38,4	2,0	
13. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond regelgeving m.b.t. tewerkstelling van kansengroepen (arbeidskaarten, regelgeving m.b.t. personen met arbeidshandicap, ...) (n=97)	59,8	7,2	0,0	25,8	7,2	
14. Specifieke opleiding voor allochtonen (taalopleidingen, technische opleidingen, ...) (n=101)	39,6	11,9	4,9	30,7	1,0	11,9
15. Specifieke opleidingen voor andere kansengroepen (n=99)	52,5	6,1	0,0	23,2	7,1	11,1

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

---

De meest voorkomende acties inzake opleiding sinds de opstart van het actieplan waren het voorzien van opleiding voor management en leidinggevenden met betrekking tot multiculturaliteit (44% van de organisaties) en diversiteit (47% van de organisaties). Dezelfde opleidingen voor werknemers kwamen in mindere mate voor maar behoren toch tot de meer voorkomende acties inzake opleiding.

Ongeveer vier op tien organisaties hebben hun opleidingsbeleid doorgelicht in het kader van gelijkheidsbeleid en/of diversiteitsbeleid. Ongeveer drie op tien bedrijven stuurden hun opleidingsbeleid bij.

36% van de organisaties besteedden meer aandacht aan de ontwikkeling van een competentiebeleid. Specifieke aandacht voor de specifieke competenties van bepaalde doelgroepen (ouderen, laaggeschoolden, allochtonen) kwam in minder organisaties aan bod.

Drie organisaties op tien organiseerden sinds de opstart van het actieplan specifieke opleidingen voor allochtonen, 23% organiseerde specifieke opleidingen voor andere kansengroepen.

Leeftijdsbewust beleid vormt nog niet onmiddellijk een thema waarrond opleiding georganiseerd wordt.

We gingen na of er significante verschillen waren naar grootte, sector en het jaartal van opstart van het actieplan in het voorkomen van de verschillende acties.

We merkten geen significante verschillen in het voorkomen van de acties rond opleiding tussen organisaties die het actieplan opgestart hebben in verschillende jaartallen.

In tegenstelling tot een aantal acties in verband met werving en selectie (die meer voorkwamen in de non-profitsector dan in de andere sectoren), werd het opleidingsbeleid doorgelicht in ongeveer de helft van de organisaties uit de bouw en industrie (48%), in 46% van de organisaties uit de commerciële dienstensectoren maar slechts in 22% van de non-profitorganisaties. Het opleidingsbeleid werd bijgestuurd in de helft van de organisaties uit de commerciële dienstensectoren, in 31% van de organisaties uit bouw en industrie en slechts in 20% van de non-profitorganisaties. Ook opmerkelijk was dat vooral in de non-profitsector opleidingen rond multiculturaliteit voor alle werknemers georganiseerd werden. De overige acties bleken niet verschillend voor te komen in de verschillende sectoren.

We gingen na of er verschillen waren tussen kleine en grote organisaties. We konden echter op basis van deze resultaten geen significante verschillen aantreffen tussen kleine en grote organisaties in het voorkomen van acties inzake opleidingsbeleid.

We gingen na of bepaalde acties meer voorkwamen in organisaties waar relatief veel allochtonen werken in vergelijking met organisaties waar weinig of geen allochtonen tewerkgesteld zijn. We stellen enkel verschillen vast voor de voor de hand liggende acties: organisaties met weinig of geen allochtonen besteden min-

der aandacht aan de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van allochtone werknemers en aan specifieke opleidingen voor allochtonen. Ook toetsten we of bepaalde acties meer voorkwamen in organisaties waar het aantal allochtonen toegenomen was, en dit in vergelijking met organisaties waar het aantal allochtonen niet veranderd of gedaald was. We vonden op basis van onze (beperkte aantal) respondenten geen significante verschillen.

*Welke elementen kenmerken het opleidingsbeleid in de bedrijven die in het verleden een actieplan uitgevoerd hebben?*

De eerste vaststelling is dat haast alle bedrijven en organisaties voorzien in opleiding voor hun werknemers (97% van de organisaties). Vaakst voorkomend is het voorzien van opleiding via on the job training (in 88% van de organisaties die voorzien in opleiding) maar ook interne en externe formele opleiding worden frequent aangeboden (in respectievelijk 75% en 79% van de organisaties).

Daarnaast polsten we bij alle organisaties of zij specifieke opleidingen voor kansengroepen organiseren. Dit bleek zo te zijn in 47% van de organisaties. Het ging hierbij meestal om lessen Nederlands of om specifieke technische opleidingen.

We gingen na of handleidingen, instructieboeken, werkbeschrijvingen en andere informatiebronnen die het mogelijk maken voor de werknemer om op eigen houtje nieuwe kennis te verwerven, steeds ter beschikking staan van de werknemers. Dit bleek het geval in 85 organisaties wat betekent dat dergelijke bronnen aanwezig waren in 80% van de organisaties. Maar slechts in 14 organisaties waren deze bronnen ook beschikbaar in verschillende talen.

We polsten ook naar het aantal werknemers en het aantal werknemers uit kansengroepen dat gedurende de voorbije jaren (sinds de opstart van het actieplan) opleiding volgde. Opnieuw stellen we vast dat deze gegevens vaak niet bijgehouden worden. De verzamelde gegevens zijn dan ook onvoldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen formuleren.

#### **8.4 Loopbaanbeleid**

Slechts enkele organisaties namen naar aanleiding van het actieplan hun loopbaanbeleid onder de loep: ongeveer één op tien organisaties lichtten hun loopbaanbeleid door en/of stuurden het bij. Wel was er in een kwart van de organisaties aandacht voor het creëren van meer doorgroeimogelijkheden voor werknemers in lagere functies, in 22% van de organisaties werkte men aan het creëren van aangepaste loopbaanmogelijkheden voor oudere werknemers. Slechts in 14% van de organisaties was er aandacht voor het creëren van doorgroeimogelijkheden voor werknemers die deeltijds werkten.

Het loopbaanbeleid werd meer doorgelicht en bijgestuurd in de commerciële dienstensector dan in de andere sectoren; in deze sector besteedde 21% van de organisaties aandacht aan het loopbaanbeleid, in de non-profitsector gold dit voor minder dan één op tien organisaties. In de bouw en industrie werd het loopbaanbeleid doorgelicht in 3% van de organisaties en in geen enkele organisatie bijgestuurd. Ook de aanwezigheid van allochtonen maakte geen verschil uit in het voorkomen van deze acties inzake loopbaanbeleid. Net zomin troffen we een verband aan tussen acties inzake loopbaanbeleid en de tewerkstellingsevolutie van allochtonen op organisatieniveau.

**Tabel 6.33** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?, in %

Loopbaanbeleid	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet
1. Doorlichting loopbaanbeleid i.h.k.v. gelijk-kansenbeleid/diversiteitsbeleid (n=96)	62,5	16,7	2,1	11,5	7,3
2. Bijsturing loopbaanbeleid, aangepast aan kansengroepen (n=97)	60,8	21,6	2,1	9,3	6,2
3. Creëren van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers in lagere functies (n=96)	39,6	28,1	4,2	25,0	3,1
4. Creëren van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die deeltijds werken (n=93)	60,2	17,2	2,1	14,0	6,5
5. Creëren van aangepaste loopbaanmogelijkheden voor oudere werknemers (n=96)	45,8	21,9	4,2	21,9	6,3

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

*Hoe is het gesteld met de loopbaanmogelijkheden en -begeleiding in organisaties die in het verleden een actieplan uitgevoerd hebben?*

We polsten naar de aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden binnen de organisaties. Zo stellen we vast dat slechts in 8% van de organisaties geen doorgroeimogelijkheden voor het personeel aanwezig zijn. In 77% van de organisaties is het mogelijk om de huidige functie met extra taken uit te breiden (taakverrijking). In 73% van de bevraagde organisaties bestaat de mogelijkheid om door te schuiven naar jobs op hetzelfde niveau (horizontale doorstroming) en in 63% van de organisaties zijn er verticale doorgroei- en promotiemogelijkheden.

82% van de organisaties stelt dat allochtonen doorgaans dezelfde loopbaanpaden volgen als autochtonen, 8% zegt dat dit niet het geval is en 9% haalt aan dat ze geen allochtonen tewerkstellen of tewerkstelden.

Worden werknemers begeleid in hun loopbaan? Loopbaanbegeleiding binnen de organisatie aanbieden, blijkt nog geen vanzelfsprekendheid binnen Vlaamse organisaties, ook niet binnen de organisaties met een actieplan. Zo kunnen in 56% van de organisaties alle werknemers rekenen op loopbaanbegeleiding, in 10% van de organisaties is dit slechts weggelegd voor een bepaald deel van de werknemers en in 34% van de organisaties wordt geen loopbaanbegeleiding voorzien.

### 8.5 Arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en -organisatie

We polsten of er sinds het afsluiten van het actieplan bepaalde acties en maatregelen met betrekking tot de aangeboden arbeidsvoorwaarden genomen waren.

**Tabel 6.34** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?

Arbeidsvoorwaarden	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet
1. Doorlichting verloningsbeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=97)	74,2	4,1	4,1	14,4	3,1
2. Bijsturing verloningsbeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=95)	80,0	3,2	2,1	10,5	4,2
3. Doorlichting verlofregeling i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=95)	56,8	12,6	3,2	23,2	4,2
4. Bijsturing verlofregeling i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=93)	58,1	14,0	2,1	21,5	4,3
5. Doorlichting arbeidstijdregelingen i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=95)	67,4	10,5	3,2	16,8	2,1
6. Bijsturing arbeidstijdregelingen i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=94)	67,0	10,6	2,1	18,1	2,1
7. Doorlichting mogelijkheden tot loopbaanonderbreking i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=96)	57,3	9,4	1,0	29,2	3,1
8. Bijsturing beleid rond loopbaanonderbreking i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=92)	60,9	6,5	0,0	28,3	4,3

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004



---

Ongeveer één organisatie op drie is overgegaan tot een doorlichting (29%) en bijsturing (28%) van hun beleid rond loopbaanonderbreking in het kader van gelijkheidsbeleid/diversiteitsbeleid. Ongeveer twee organisaties op tien hebben hun verlofregeling doorgelicht (23%) en bijgestuurd (21%). Een doorlichting en bijsturing van de arbeidstijdregelingen gebeurde door respectievelijk 17% en 18% van de organisaties. Ten slotte bleek slechts in een beperkt aantal bedrijven en organisaties aandacht voor doorlichting en bijsturing van het verloningsbeleid in het kader van het gelijkheidsbeleid/diversiteitsbeleid (respectievelijk in 14% en in 10% van de organisaties).

Opnieuw gingen we na of er verschillen zijn in voorkomen van de verschillende acties naargelang de bedrijfsgrootte, de sector en het jaartal waarin het actieplan opgestart werd.

Een eerste vaststelling is dat alle acties rond arbeidsvoorwaarden meer lijken voor te komen in organisaties die in 2001 en 2002 hun actieplan opstartten dan in de andere organisaties. Deze verschillen konden echter niet op betrouwbare wijze getoetst worden, gezien de kleine aantallen.

Ook naar sector stellen we enkele verschillen vast, die echter opnieuw niet op betrouwbare wijze konden getoetst worden. Zo lijkt het dat er in bedrijven uit de bouw en industrie vaker aandacht besteed wordt aan de doorlichting van het verloningsbeleid dan in de andere sectoren (dit leidde echter niet tot grote verschillen inzake bijsturing van het verloningsbeleid). Daarnaast lijken organisaties uit de non-profitsector vaker aandacht te besteden aan een doorlichting van de arbeidstijdregelingen dan de andere sectoren.

Ook naar bedrijfsgrootte tekenen zich enkele trends af, die echter opnieuw niet op betrouwbare wijze konden getoetst worden. Zo leek een doorlichting en bijsturing van de arbeidstijdregelingen meer voor te komen in kleine dan in grotere en grote organisaties.

We polsten of er sinds het afsluiten van het actieplan bepaalde acties en maatregelen met betrekking tot de arbeidsinhoud en -organisatie genomen waren.

**Tabel 6.35** Heeft uw organisatie sinds de opstart van het positieve-actieplan of diversiteitsplan één van volgende acties overwogen en/of ondernomen?, in %

Arbeidsinhoud en -organisatie	Wordt niet overwogen	Wordt op dit ogenblik uitgevoerd	Poging ondernomen zonder succes	Is reeds gebeurd	Weet ik niet
1. Doorlichting van de functieprofielen en de wijze waarop het werk georganiseerd is i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=95)	53,7	23,2	1,0	17,9	4,2
2. Bijsturing van de functieprofielen en de wijze waarop het werk georganiseerd is i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid (n=94)	56,4	21,3	1,1	16,0	5,3

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Deze acties komen meer voor in bedrijven en organisaties die in 2002 van start gegaan zijn met een actieplan en amper in de andere organisaties (geen verschillen naar sector en bedrijfsgrootte).

*Hoe is het nu gesteld met de arbeidsvoorwaarden in bedrijven en organisaties die in het verleden een actieplan uitgevoerd hebben?*

We gingen na hoe het gesteld was met de arbeidsvoorwaarden in de bevroegde organisaties. Hierbij focusten we ons voornamelijk op de mogelijkheden inzake flexibiliteit, aangeboden door de organisatie.

Zo stellen we vast dat in één derde van de organisaties geen flexibiliteit inzake arbeidsuren aanwezig is, in één derde van de organisaties zijn flexibele arbeidsuren voor bepaalde categorieën van werknemers (vooral in grote organisaties) en in één derde van de organisaties zijn er flexibele arbeidsuren voor iedereen (vooral in kleine organisaties en in de dienstensectoren).

Opmerkelijk is ook dat in 42% van de organisaties een afwijking van de arbeidsuren op vraag mogelijk is tijdens de periode van de Ramadan (vooral in de non-profitsector en in organisaties met een hoger aandeel allochtonen). In 14% van de organisaties bestaat ook de mogelijkheid om tijdens de Ramadan lichter werk uit te voeren.

In 48% van de organisaties besteedt de verlofregeling ook aandacht aan andere dan wettelijke feestdagen (bijvoorbeeld suikerfeest) (vooral in kleine organisaties en in organisaties met een hoger aandeel allochtonen). 81% van de respondenten geeft aan dat in hun organisaties iedereen minimum drie weken verlof (aaneensluitend) zou kunnen opnemen.

In 51% van de organisaties bestaat de mogelijkheid voor oudere werknemers om hun jobinhoud (fysiek) aan te passen. In 39% van de organisaties kan het

werktempo voor oudere werknemers aangepast worden. En in 81% van de organisaties (vooral non-profitsector) wordt de mogelijkheid voorzien tot flexibele uitredingsformules (arbeidsduurverkortening/deeltijds werk) voor oudere werknemers. In 48% van de organisaties (opnieuw vooral organisaties uit de non-profitsector) spreekt men over landingsbanen voor oudere werknemers.

In 73% van de organisaties bestaat de mogelijkheid om overuren in te ruilen voor extra verlof. En haast alle organisaties (met uitzondering van enkele kleine bedrijven) bieden mogelijkheden inzake loopbaanonderbreking, tijdskrediet, ouderschapsverlof, zorgkrediet, ...

23% van de organisaties gaf aan nieuwe of bestaande functies aangepast te hebben in het kader van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid, voornamelijk aanpassingen van de werkplek, van het werkritme en van de arbeidsinhoud. Ook het aanbrengen van vertalingen hoorde hier toe. In mindere mate werden aanpassingen aan de machines zelf uitgevoerd.

## 9. Diversiteitsbeleid in verschillende vormen

### 9.1 Meerwaarde in verschil

We legden de organisaties een aantal uitspraken voor.

**Tabel 6.36** 'Kan u aangeven in hoeverre de toepassing opgaat voor uw organisatie?', in %

	Oneens	Noch eens, noch oneens	eens
1. De organisatie implementeert 'diversiteit' in haar (personeels)beleid, houdt rekening met het diversiteitsaspect bij het opstellen van procedures, ... (n=101)	4,9	25,7	69,3
2. De organisatiecultuur stelt zich open naar diverse werknemers. (n=105)	0,9	0,9	98,1
3. De organisatie zorgt er voor dat werknemers uit kansengroepen door hun verschil in cultuur of levenswijze een meerwaarde kunnen inbrengen. (n=104)	4,8	31,7	63,5
4. De organisatie zorgt er voor dat werknemers onderling kunnen leren van elkaars verschillen. (n=104)	4,8	16,3	78,9

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Haast alle organisaties onderschrijven de stelling dat zij zich openstellen naar diverse werknemers. In ongeveer twee derde van de organisaties (69%) betekent dit dat het diversiteitsconcept ook effectief geïmplementeerd wordt in het totale (personeels)beleid.

63% van de organisaties erkent de meerwaarde in verschil en gaat hier actief mee aan de slag om deze meerwaarde ook in de organisatie in te brengen.

In 79% van de organisatie wordt er voor gezorgd dat werknemers kunnen leren van elkaars verschillen.

Op basis van deze resultaten zouden we kunnen besluiten dat de meerderheid van de respondenten (organisaties met een actieplan) het diversiteitsconcept 'meerwaarde in verschil' onderschrijven en actief trachten een diversiteitsbeleid uit te bouwen in hun organisatie.

Organisaties uit de non-profitsector waren het vaker eens met deze stellingen dan bedrijven uit de andere sectoren.

We polsten ook bij de respondenten naar het welbevinden van hun werknemers (zowel werknemers uit de kansengroepen als andere werknemers), naar de onderlinge relaties en verhoudingen in hun organisatie.

**Tabel 6.37** 'Kan u aangeven in hoeverre de toepassing opgaat voor uw organisatie?', in %

	Oneens	Noch eens, noch oneens	eens
1. De organisatie ziet dat hun werknemers uit kansengroepen openbloeien. (n=103)	5,8	33,0	61,2
2. De organisatie wordt gekenmerkt door een goede werksfeer tussen alle werknemers. (n=104)	1,9	6,7	91,4
3. Bij de werknemers in onze organisatie bestaan er veel vooroordelen ten aanzien van werknemers uit kansengroepen. (n=103)	60,2	23,3	16,5

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Uit deze resultaten blijkt dat de strijd tegen vooroordelen nog niet in alle organisaties gewonnen is. Vooral in de commerciële dienstensectoren werd deze bewering onderschreven. Maar tevens blijkt in bijna alle organisaties een goede werksfeer aanwezig te zijn en stellen heel wat organisaties vast dat werknemers uit kansengroepen openbloeien.

Toch kan de wijze waarop het diversiteitsbeleid vorm aanneemt in de organisatie op bepaalde weerstanden stuiten. Dit bleek slechts in een eerder beperkt deel van de organisaties het geval.

**Tabel 6.38** 'Kan u aangeven in hoeverre de toepassing opgaat voor uw organisatie?', in %

	Oneens	Noch eens, noch oneens	eens
1. Sommige genomen maatregelen inzake diversiteit zijn niet gedragen door de werkvloer en worden bijgevolg tegengewerkt. (n=103)	61,2	31,1	7,8
2. Sommige groepen van werknemers voelen zich benadeeld door het gevoerde gelijkheidsbeleid. (n=102)	65,7	23,5	10,8

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

## 9.2 Diversiteitsbeleid: wat is het en hoe krijgt het vorm?

"Equal Employment Opportunity legislation is designed to guarantee equal treatment in employment practices such as hiring, training, promotion, and termination etc. regardless of the employee's gender, colour, race, religion, age, physical ability, or ethnic group origins. Affirmative Action is a detailed plan that goes beyond discontinuing discriminatory practices because it involves the proactive recruitment and promotion of protected group members. In contrast, managing diversity means that the organization realizes that difference can add value in terms of new perspective, creativity, and better understanding of customers and markets. Differences in gender, race, ethnicity, age, physical ability, and sexual orientation, etc. were seen as liabilities to managing in the old models, but as assets to be utilized in newer models." (Harvey & Allard, 1995, p. 40)

Welke visie zit er achter het concept 'management van diversiteit'? Management 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' (Janssens & Steyaert, 2001).

In vorig onderzoek stelden we ons de vraag hoe (succesvol) omgaan met diversiteit concreet vorm krijgt in Vlaamse organisaties. Daartoe werd het diversiteitsbeleid van vijf organisaties (een ziekenhuis, een call center, een autoassemblagefabriek, een logistiek bedrijf en een ingenieursbureau) uitgebreid onder de loep genomen: In ieder van deze organisaties werd gesproken met medewerkers van de hoogste tot de laagste functieniveaus op zoek naar het antwoord op onder andere volgende vragen: Waarom kiest de organisatie voor diversiteitsmanagement? Hoe ziet dit diversiteitsbeleid eruit? Hoe zijn de relaties op de werkvloer tussen diverse medewerkers? Wat zijn de effecten van het diversiteitsbeleid voor de individuen en de organisatie (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002)?

Op basis van de gevalstudies werd een analysekader uitgewerkt om de verschillende vormen van diversiteitsbeleid te situeren en het is ook dit kader dat we in dit onderzoek zullen hanteren. Dit analysekader reikt vier verschillende dimensies aan waarop organisaties zich kunnen situeren, vier verschillende dimensies die samen aangeven welke vorm het diversiteitsbeleid in een organisatie aanneemt.

Een eerste dimensie is de spanwijdte of de focus van het diversiteitsbeleid. Is het beleid gericht op het openen van de deuren, op het openen van de praktijken of op het openen van de ogen? Of is het gericht op meerdere aspecten tegelijk? We leggen verderop uit.

Een tweede dimensie kijkt naar het niveau in de organisatie waar het diversiteitsbeleid vorm krijgt. Is dat de directie en het management of de werkvloer? Uit het voorgaande konden we reeds besluiten dat het beleid in de bevroegde organisaties vnl. vorm krijgt op managementniveau. Er wordt wel werk gemaakt van het creëren van een draagvlak.

Een derde dimensie geeft aan of een organisatie naar buiten komt met haar diversiteitsbeleid ofwel een 'low profile' aanhoudt.

Een vierde dimensie kijkt of maatregelen in het diversiteitsbeleid gericht zijn op bepaalde kansengroepen of op alle medewerkers. We konden reeds vaststellen dat 57% van de organisaties zich richt tot specifieke kansengroepen, 20 % richt zich tot alle kansengroepen en 20% richt zich tot alle werknemers.

De wijze waarop het beleid vorm aanneemt, kan effect hebben op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in de organisaties.

In wat volgt focussen we onze aandacht op de eerste dimensie, namelijk de spanwijdte van het beleid.

### **9.3 Spanwijdte van het beleid**

Op basis van literatuur en vorige onderzoeksbevindingen, onderscheiden we drie vormen van diversiteitsbeleid: een beleid gericht op het openen van deuren, een beleid gericht op het openen van de praktijken en een beleid gericht op het openen van de ogen. Een beleid dat op meerdere aspecten focust, heeft een bredere spanwijdte.

#### **9.3.1 Openen van deuren, van praktijken en van ogen**

##### *Openen van deuren*

Een organisatie kan in haar diversiteitsbeleid de nadruk leggen op het openen van de deuren. Dit wil zeggen dat er nagegaan wordt welke hindernissen er eventueel bestaan in de wervings- en selectieprocedure die maken dat 'andere' werk-

---

nemers moeilijker instromen in de organisatie. Uit zulke analyse kan blijken dat de organisatie meer of andere wervingskanalen moet aanspreken om ‘andere’ werknemers te bereiken. Of het is mogelijk dat tijdens de sollicitatieprocedure er vormen van directe of indirecte discriminatie meespelen waardoor deze kandidaten niet geselecteerd worden. Het wegwerken van deze hindernissen zorgt ervoor dat diverse medewerkers in de organisatie kunnen binnenkomen.

### *Openen van de praktijken*

Het wegnemen van hindernissen bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen. Vaak is het echter geen voldoende voorwaarde. Wanneer de andere aspecten van het personeelsbeleid en het organisatiebeleid niet zijn afgestemd op deze diversiteit, is het mogelijk dat de ‘andere’ werknemers niet verder geraken dan de deur. Daarom zijn er ook organisaties die werken aan het openen van de praktijken. Binnen het personeels- en organisatiebeleid creëren zij de nodige ruimte en flexibiliteit voor een divers personeel.

### *Openen van de ogen*

Organisaties die in hun diversiteitsbeleid focussen op het openen van de ogen, gaan hun personeel bewust maken rond de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Zulke organisaties willen er bovendien voor zorgen dat de verschillen een meerwaarde kunnen betekenen voor de organisatie. ‘Andere’ werknemers moeten zich niet volledig inpassen in de bestaande organisatiecultuur, maar mogen er hun eigen stempel op drukken.

## 9.3.2 Spanwijdte van het beleid, gebaseerd op de werkgeversbevraging

Op basis van de vragenlijst, ontwikkelden we een index die weergeeft in welke mate organisaties zich naar aanleiding van het actieplan, focusten op het openen van deuren, het openen van praktijken en/of het openen van ogen in hun organisatie.

We overlopen in eerste instantie hoe (op basis van welke items) deze index samengesteld werd. Vervolgens bespreken we de resultaten

### *9.3.2.1 Openen van deuren*

Deze index werd samengesteld aan de hand van het aantal acties dat reeds ondernomen werd uit volgende lijst:

---

*Werving en selectie*


---

1. Doorlichting wervingskanalen i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid (worden kansengroepen bereikt?, ...)
  2. Bijsturing en/of verbreding wervingskanalen i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid
  3. Contacten met (toeleidings)organisaties van kansengroepen (voor allochtonen, laaggeschoolden, ...), netwerkvorming, samenwerkingsverbanden
  4. Gebruik maken van stages, IBO, werkervaring als instroominstrument voor kansengroepen
  5. Rechtstreekse (sensibiliserings-) acties naar kansengroepen toe
  6. Doorlichting advertenties i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid
  7. Bijsturing advertenties i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid (vermelden van gelijkekansenbeleid, aanmoedigen van bepaalde kansengroepen om te solliciteren, beeldvorming in advertenties, ...)
  8. Doorlichting selectiecriteria i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid
  9. Bijsturing selectiecriteria i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid
  10. Doorlichting selectieprocedure (proeven, testen, interview, ...) i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid
  11. Bijsturing selectieprocedure naar een meer neutrale, niet-discriminerende procedure
- 

Niet alleen de aanwezigheid van acties in verband met werving en selectie werden onderzocht. Ook werd nagegaan in welke mate er voldoende aandacht besteed werd aan het onthaalbeleid van kansengroepen. Uit vorig onderzoek bleek immers dat wanneer enkel aandacht besteed wordt aan werving en selectie, de deur op een kier blijft. Een goed onthaal is belangrijk om het openen van de deur te doen slagen. Vandaar werden volgende items ook mee in rekening gebracht.

---

*Onthaal*


---

1. Doorlichting onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid (worden kansengroepen op een juiste en doeltreffende manier onthaald?, ...)
  2. Bijsturing onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid door aanpassing van onthaalprocedures, opstellen van handboek, introductiedagen, ...
  3. Bijsturing onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkekansenbeleid/diversiteitsbeleid door voorzien van coaching en/of meter/peter op de werkplek
  4. Aandacht voor extra begeleiding bij het onthaal van kansengroepen (tolk, vertalingen, persoonlijke assistent, ...)
- 

Op basis van deze items rond werving, selectie en onthaal werd een index samengesteld die aangeeft hoe actief de organisatie is in haar beleid met betrekking tot het openen van deuren. De maximumscore op deze index is vijftien (alle acties met betrekking tot het openen van deuren werden ondernomen), de minimum-



score is nul (geen enkele actie met betrekking tot het openen van deuren werd ondernomen).

De organisaties scoorden als volgt op deze index:

**Tabel 6.39** Aantal organisaties naargelang het aantal acties met betrekking tot het openen van deuren

Aantal acties met betrekking tot het <i>openen van deuren</i>	N	%
0 acties	9	8,3
1 actie	12	11,1
2 acties	7	6,5
3 acties	6	5,6
4 acties	11	10,2
5 acties	7	6,5
6 acties	9	8,3
7 acties	2	1,8
8 acties	8	7,4
9 acties	7	6,5
10 acties	6	5,6
11 acties	9	8,3
12 acties	4	3,7
13 acties	3	2,8
14 acties	4	3,7
15 acties	4	3,7
Totaal	108	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Op basis van de score op deze index stelden we een driedeling op: organisaties die niets tot weinig ondernemen met betrekking tot het openen van deuren (van nul tot en met drie acties), organisaties die wel iets ondernemen met betrekking tot het openen van deuren (van vier tot en met acht acties) en organisaties die veel ondernemen met betrekking tot het openen van deuren (negen acties en meer). We zien een grote spreiding tussen organisaties.

**Tabel 6.40** Aantal organisaties naargelang aantal acties met betrekking tot het openen van deuren

Aantal acties met betrekking tot het <i>openen van deuren</i>	N	%
Weinig aandacht voor het openen van deuren: 0–3 acties	34	31,5
Aandacht voor het openen van deuren: 4–8 acties	37	34,2
Veel aandacht voor het openen van deuren: 9–15 acties	37	34,2
Totaal	108	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

### *Welke bedrijven?*

We gaan na of we verschillen kunnen vaststellen in de mate waarin er aandacht besteed wordt aan het openen van deuren naar sector, ondernemingsgrootte, opstartjaar van het actieplan, aanwezigheid van allochtonen in de organisatie en evolutie van het aantal allochtonen in de organisatie sinds het opstartjaar van het actieplan.

We stellen geen verband vast tussen ondernemingsgrootte, sector en het jaartal van opstart van het actieplan en de mate waarin er aandacht besteed wordt aan het openen van deuren.

Daarnaast zien we wel een verband tussen de aanwezigheid van allochtonen in de organisatie (in 2003) en de mate waarin aandacht besteed wordt (werd) aan het openen van deuren. Opmerkelijk is dat organisaties die anno 2003 allochtonen te werk stellen, gemiddeld *minder* acties naar het openen van deuren toe ondernemen hebben dan organisaties die geen allochtonen tewerkstellen.

Bovendien kunnen we niet stellen dat organisaties die veel acties ondernomen hebben met betrekking tot deze dimensie vaker een instroom van allochtonen kenden sinds het opstartjaar van het actieplan. Er bleek immers geen verband te bestaan tussen de tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen in de organisatie en de mate waarin acties met betrekking tot het openen van deuren ondernomen werden.

### *9.3.2.2 Openen van praktijken*

De dimensie 'openen van praktijken' heeft betrekking op het openstellen van personeelspraktijken in het kader van een diversiteitsbeleid. *Opleiding, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding* kunnen zo aangepast worden dat ze de meerwaarde van een divers personeelsbestand in een organisatie mee ondersteunen. Daarnaast kunnen ook de *arbeidsvoorwaarden* van die aard zijn of zo aangepast worden dat niet-normwerknemers ook volwaardig aan bod komen. En ten slotte kan de *arbeidsor-*

*ganisatie* en de samenstelling van functies in de organisatie op zo'n manier verlopen dat andere werknemers op een duurzame manier aan de slag kunnen gaan en blijven.

Deze index werd samengesteld aan de hand van het aantal acties dat reeds ondernomen werd uit volgende lijsten:

---

#### *Opleiding*

---

1. Doorlichting opleidingsbeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  2. Bijsturing opleidingsbeleid, aangepast aan kansengroepen
  3. Aandacht voor aanwezige competenties en het voeren van een competentiebeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  4. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van oudere werknemers
  5. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van allochtone werknemers
  6. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van laaggeschoolde werknemers
  7. Specifieke opleiding voor allochtonen (taalopleidingen, technische opleidingen,...).
  8. Specifieke opleidingen voor andere kansengroepen
- 

#### *Loopbaanbeleid*

---

1. Doorlichting loopbaanbeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  2. Bijsturing loopbaanbeleid, aangepast aan kansengroepen
  3. Creëren van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers in lagere functies
  4. Creëren van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die deeltijds werken
  5. Creëren van aangepaste loopbaanmogelijkheden voor oudere werknemers
  6. Allochtonen volgen doorgaans dezelfde loopbaanpaden als autochtonen
  7. Extra aandacht in loopbaanbeleid voor oudere werknemers
- 

#### *Arbeidsvoorwaarden*

---

1. Doorlichting verloningsbeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  2. Bijsturing verloningsbeleid i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  3. Doorlichting verlofregeling i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  4. Bijsturing verlofregeling i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  5. Doorlichting arbeidstijdregelingen i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  6. Bijsturing arbeidstijdregelingen i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  7. Doorlichting mogelijkheden tot loopbaanonderbreking i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  8. Bijsturing beleid rond loopbaanonderbreking i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
- 

#### *Arbeidsinhoud en -organisatie*

---

1. Doorlichting van de functieprofielen en de wijze waarop het werk georganiseerd is i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  2. Bijsturing van de functieprofielen en de wijze waarop het werk georganiseerd is i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
  3. Nieuwe en/of bestaande functies werden aangepast i.h.k.v. gelijkemansbeleid/diversiteitsbeleid
-

Op basis van deze items rond opleiding, loopbaanbegeleiding, arbeidsvoorwaarden en arbeidsorganisatie werd een index samengesteld die aangeeft hoe actief de organisatie is in haar beleid met betrekking tot het openen van praktijken. De maximumscore op deze index is 26 (alle acties met betrekking tot het openen van praktijken werden ondernomen), de minimumscore is nul (geen enkele actie met betrekking tot het openen van praktijken werd ondernomen).

Opnieuw zien we een grote spreiding. De organisaties scoorden als volgt op deze index:

**Tabel 6.41** Aantal organisaties naargelang aantal acties met betrekking tot het openen van praktijken

Aantal acties met betrekking tot het <i>openen van praktijken</i>	N	%
0 acties	4	3,7
1 actie	15	13,9
2 acties	10	9,3
3 acties	14	13,0
4 acties	9	8,3
5 acties	9	8,3
6 acties	9	8,3
7 acties	6	5,6
8 acties	4	3,7
9 acties	5	4,6
10 acties	7	6,5
11 acties	2	1,8
12 acties	4	3,7
13 acties	2	1,8
16 acties	3	2,8
17 acties	2	1,8
18 acties	1	0,9
20 acties	1	0,9
24 acties	1	0,9
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Op basis van de score op deze index stelden we een driedeling op: organisaties die niets tot weinig ondernemen met betrekking tot het openen van praktijken (van nul tot en met drie acties), organisaties die wel iets ondernemen met betrekking tot het openen van praktijken (van vier tot en met acht acties) en organisaties die veel ondernemen met betrekking tot het openen van praktijken (negen acties en meer).

**Tabel 6.42** Aantal organisaties naargelang aantal acties met betrekking tot het openen van praktijken

Aantal acties met betrekking tot het <i>openen van praktijken</i>	N	%
Weinig aandacht voor het openen van praktijken: 0–3 acties	43	39,8
Aandacht voor het openen van praktijken: 4–8 acties	37	34,2
Veel aandacht voor het openen van praktijken: 9–24 acties	28	26,0
Totaal	108	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

### *Welke bedrijven?*

We gaan na of we verschillen kunnen vaststellen in de mate waarin er aandacht besteed wordt aan het openen van praktijken naar sector, ondernemingsgrootte, opstartjaar van het actieplan, aanwezigheid van allochtonen in de organisatie en evolutie van het aantal allochtonen in de organisatie sinds het opstartjaar van het actieplan.

We stellen geen verband vast tussen ondernemingsgrootte, sector en het jaartal van opstart van het actieplan en de mate waarin er aandacht besteed wordt aan het openen van praktijken.

Ook zien we geen verband tussen de aanwezigheid van allochtonen in de organisatie (2003) en de mate waarin aandacht besteed wordt (werd) aan het openen van praktijken. Bovendien kunnen we niet stellen dat organisaties die veel acties ondernomen hebben met betrekking tot deze dimensie vaker een instroom van allochtonen kenden sinds het opstartjaar van het actieplan. Er bleek immers geen verband te bestaan tussen de tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen in de organisatie en de mate waarin acties met betrekking tot het openen van praktijken ondernomen werden.

### *9.3.2.3 Openen van ogen*

De dimensie 'openen van ogen' heeft betrekking op de mate waarin organisaties inspanningen leveren om hun personeel bewust te maken rond de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan.

Deze index werd samengesteld aan de hand van het aantal acties dat reeds ondernomen werd uit volgende lijst:

---

*Bewustmaking en meerwaarde in verschil*

---

1. Organiseren van informatievergaderingen en infosessies
  2. Organiseren van activiteiten waarbij andere culturen belicht worden
  3. Organiseren van informele bijeenkomsten en sociale activiteiten met als doel meer draagvlak te creëren
  4. Actief betrekken van personeelsvertegenwoordiging bij het uittekenen van het beleid
  5. Organiseren van andere activiteiten met als doel meer draagvlakte creëren
  6. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor het management en/of leidinggevenden
  7. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor andere werknemers
  8. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond leeftijdsbewust personeelsbeleid/oudere werknemers voor het management en/of leidinggevenden
  9. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond leeftijdsbewust personeelsbeleid/oudere werknemers voor andere werknemers
  10. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond diversiteit voor het management en/of leidinggevenden
  11. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond diversiteit voor andere werknemers
  12. Het voorzien van training, vorming en opleiding rond regelgeving m.b.t. tewerkstelling van kansengroepen (arbeidskaarten, regelgeving m.b.t. personen met arbeidshandicap, ...)
  13. De organisatie zorgt er voor dat werknemers uit kansengroepen door hun verschil in cultuur of levenswijze een meerwaarde kunnen inbrengen
  14. De organisatie zorgt er voor dat werknemers onderling kunnen leren van elkaars verschillen
- 

Op basis van deze items werd een index samengesteld die aangeeft hoe actief de organisatie is in haar beleid met betrekking tot het openen van ogen. De maximumscore op deze index is veertien (alle acties met betrekking tot het openen van ogen werden ondernomen), de minimumscore is nul (geen enkele actie met betrekking tot het openen van ogen werd ondernomen).

Weerom tonen de resultaten een grote spreiding. De organisaties scoorden als volgt op deze index:

**Tabel 6.43** Aantal organisaties naargelang aantal acties met betrekking tot het openen van ogen

Aantal acties met betrekking tot het <i>openen van ogen</i>	N	%
0 acties	3	2,8
1 actie	12	11,1
2 acties	18	16,7
3 acties	14	13,0
4 acties	14	13,0
5 acties	7	6,5
6 acties	14	13,0
7 acties	5	4,6
8 acties	14	13,0
9 acties	5	4,6
10 acties	2	1,8
Totaal	108	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Op basis van de score op deze index stelden we een driedeling op: organisaties die niets tot weinig ondernemen met betrekking tot het openen van ogen (van nul tot en met twee acties), organisaties die wel iets ondernemen met betrekking tot het openen van ogen (van drie tot en met zes acties) en organisaties die veel ondernemen met betrekking tot het openen van ogen (zeven acties en meer).

**Tabel 6.44** Aantal organisaties naargelang aantal acties met betrekking tot het openen van ogen

Aantal acties met betrekking tot het <i>openen van ogen</i>	N	%
Weinig aandacht voor het openen van ogen: 0-2 acties	33	30,5
Aandacht voor het openen van ogen: 3-6 acties	49	45,4
Veel aandacht voor het openen van ogen: 7-14 acties	26	24,1
Totaal	108	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

### *Welke bedrijven?*

We gaan na of we verschillen kunnen vaststellen in de mate waarin er aandacht besteed wordt aan het openen van ogen naar sector, ondernemingsgrootte, opstartjaar van het actieplan, aanwezigheid van allochtonen in de organisatie en evolutie van het aantal allochtonen in de organisatie sinds het opstartjaar van het actieplan.

We stellen geen verband vast tussen ondernemingsgrootte en het jaartal van opstart van het actieplan en de mate waarin er aandacht besteed wordt aan het openen van ogen.

Daarnaast zien we wel een verband tussen de sector en de mate waarin aandacht besteed wordt (werd) aan het openen van ogen. Zo stellen we vast dat organisaties uit de non-profitsector gemiddeld genomen meer acties ondernomen hebben met betrekking tot het openen van ogen dan organisaties en bedrijven uit de andere sectoren.

Er bestaat geen verband tussen de aanwezigheid van allochtonen in de organisatie (2003) en de mate waarin aandacht besteed wordt (werd) aan het openen van ogen. Bovendien kunnen we niet stellen dat organisaties die veel acties ondernomen hebben met betrekking tot deze dimensie vaker een instroom van allochtonen kenden sinds het opstartjaar van het actieplan. Er bleek immers geen verband te bestaan tussen de tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen in de organisatie en de mate waarin acties met betrekking tot het openen van ogen ondernomen werden.

## **10. Evaluatie van het actieplan en de daaropvolgende acties**

We zagen reeds dat het opstarten en uitvoeren van een actieplan niet automatisch geleid heeft tot een positieve tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen op organisatieniveau. We zagen ook dat deze kwantitatieve indicator slechts beperkt beschikbaar was.

Voorgaande paragrafen tonen wel dat de actieplannen geleid hebben (in de ene organisatie meer dan in de andere organisatie) tot diverse acties op het vlak van personeelsbeleid in het kader van een gelijkheidsbeleid of diversiteitsbeleid. In deze paragraaf willen we vervolgens nagaan of er naast de kwantitatieve indicator van het aantal tewerkgestelde allochtonen op organisatieniveau, ook andere maatstaven zijn die kunnen gehanteerd worden ter evaluatie van het actieplan op organisatieniveau. Daartoe legden we aan de respondenten een aantal uitspraken voor met betrekking tot de impact van het actieplan op de houding ten aanzien van allochtonen in hun organisatie en de positie van allochtonen in de organisatie.



## 10.1 Welke impact heeft het actieplan (en de daaropvolgende acties) op de houding ten opzichte van allochtonen en de positie van allochtonen?

**Tabel 6.45** 'Kan u aangeven in welke mate u akkoord gaat met volgende uitspraken m.b.t. *allochtonen*?' (n=104), in %

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>instroom</i> van <i>allochtonen</i> in onze organisatie gestegen. (n=104)	14,4	15,4	29,8	29,8	10,6
2. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>doorstroom</i> van <i>allochtonen</i> in onze organisatie gestegen. (n=104)	13,5	22,1	38,5	19,2	6,7
3. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>houding van het management</i> t.a.v. <i>allochtonen</i> positief veranderd. (n=104)	7,7	4,8	26,0	49,0	12,5
4. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>houding van werknemers</i> t.a.v. <i>allochtonen</i> positief veranderd. (n=104)	4,8	3,8	31,7	47,1	12,5

5. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>uitstroom</i> van <i>allochtonen</i> ingedijkt. (n=104)	12,5	17,3	51,0	15,4	3,8
6. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties komt de <i>meerwaarde</i> van <i>allochtonen</i> meer tot uiting in onze organisatie. (n=104)	1,9	6,7	38,5	41,3	11,5
7. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>inzetbaarheid</i> van <i>allochtonen</i> gestegen. (n=104)	3,8	12,5	41,3	32,7	9,6
8. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>kwaliteit van de arbeid</i> (de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden) voor <i>allochtonen</i> verbeterd. (n=104)	7,7	12,5	45,2	27,9	6,7
9. Het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties hebben geleid tot meer <i>duurzame tewerkstelling</i> van <i>allochtonen</i> . (n=104)	7,7	10,6	37,5	37,5	6,7

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

De uitspraken worden eerder gematigd beoordeeld; het percentage organisaties dat het helemaal eens is met bepaalde uitspraken, is beperkt. Opmerkelijk is dat het merendeel van de organisaties het voornamelijk eens is met uitspraken die betrekking hebben op een *veranderde, meer positieve houding* van het management (62% is het hier eerder of helemaal mee eens, 12% is het hier niet mee eens) en de werknemers in het algemeen (60% is het hier eerder of helemaal mee eens, 9% is het hier niet mee eens) ten opzichte van allochtonen. Ook de uitspraak dat door het actieplan de *meerwaarde van allochtonen* voor de organisatie meer tot uiting gekomen is, vindt bijval bij meer dan de helft van de organisaties (53% is het hier eerder of helemaal mee eens, 9% is het hier niet mee eens).

Vier op tien organisaties zijn akkoord (eerder eens of helemaal eens) met de bevinding dat de *instroom* van allochtonen verbeterd is (30% is het hier niet mee eens), maar slechts een minderheid stelt dat de *doorstroom* van allochtonen in de organisatie verbeterd is (26% is het hiermee eerder eens of helemaal eens, 36% is het hier niet mee eens) en/of dat de *uitstroom* van allochtonen ingedijkt is (19% is het hier eerder of helemaal mee eens, 30% is het hier niet mee eens).

Wel verklaart 44% zich akkoord (eerder of helemaal eens) met de uitspraak dat het actieplan en de daaropvolgende acties geleid hebben tot meer *duurzame tewerkstelling* van allochtonen in de organisatie (18% is niet eens met deze uit-

spraak). 42% vindt dat dankzij het actieplan en de daaropvolgende acties de *inzetbaarheid* van allochtonen gestegen is (16% is het niet eens met deze uitspraak) en één organisatie op drie (35%) verklaart dat de *kwaliteit van de arbeid* voor allochtonen na de invoer van het actieplan verbeterd is (20% is het niet eens met deze uitspraak).

Ook nu gingen we na of we verschillen konden vaststellen naargelang sector, grootte en jaartal waarin het actieplan van start gegaan was. We vonden geen verschillen in beoordeling van deze uitspraken naar ondernemingsgrootte en naar het jaartal waarin men van start gegaan was met het actieplan. Wel konden we verschillen vaststellen naargelang *sector*. Zo waren bedrijven uit de bouw en industrie en de commerciële dienstensectoren het significant vaker eens met de uitspraak dat dankzij het actieplan de doorstroom van allochtonen in hun organisatie verbeterd was dan organisaties uit de non-profitsector. Dezelfde tendens tekende zich af bij beoordeling van de uitspraak dat door het actieplan de uitstroom van allochtonen ingedijkt was; opnieuw waren significant meer bedrijven uit de bouw, industrie en commerciële diensten het eens met deze uitspraak in vergelijking met organisaties uit de non-profitsector. Organisaties uit de non-profitsector waren het daarentegen vaker eens met de uitspraak dat de meerwaarde van allochtonen beter tot uiting kwam in hun organisatie dankzij het actieplan.

Ook opmerkelijk is de vaststelling dat de beoordeling van bovenstaande uitspraken geen samenhang blijkt te vertonen met de evolutie van tewerkstelling van allochtonen in de betrokken organisatie; we vinden geen verschil in beoordeling van deze uitspraken tussen organisaties waar het aantal allochtonen toegenomen, gedaald of hetzelfde gebleven is.

Of er al dan niet allochtonen werken in de organisaties maakt logischerwijze wel verschil uit in de beoordeling van sommige uitspraken. Zo zijn organisaties waar geen allochtonen werken, het minder vaak eens met de uitspraak dat de doorstroom van allochtonen verbeterd is of dat het actieplan geleid heeft tot meer duurzame tewerkstelling van allochtonen. Wel opmerkelijk is dat we geen verschillen vinden in beoordeling van de uitspraken dat de houding van management en collega's ten aanzien van allochtonen verbeterd is.

## **10.2 Welke impact heeft het actieplan (en de daaropvolgende acties) op de houding ten opzichte van kansengroepen en de positie van kansengroepen?**

We polsten niet enkel naar de impact van het actieplan en de daaropvolgende acties op de positie van allochtonen in de organisatie, maar ook naar de impact op de positie van kansengroepen in het algemeen.

**Tabel 6.46** 'Kan u aangeven in welke mate u akkoord gaat met volgende uitspraken m.b.t. kansengroepen?' (n=101), in %

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch on- eens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>instroom</i> van kansengroepen in onze organisatie gestegen.	10,9	14,8	35,6	35,6	3,0
2. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>doorstroom</i> van kansengroepen in onze organisatie gestegen.	9,9	22,8	42,6	22,8	2,0
3. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>houding van het management</i> t.a.v. kansengroepen positief veranderd.	6,9	6,9	37,6	39,6	8,9
4. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>houding van werknemers</i> t.a.v. kansengroepen positief veranderd.	5,9	7,9	37,6	39,6	8,9
5. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>uitstroom</i> van werknemers uit kansengroepen ingedijkt.	11,9	13,9	52,5	16,8	4,9
6. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties komt de <i>meerwaarde</i> van kansengroepen meer tot uiting in onze organisatie.	4,0	10,0	34,0	45,0	7,0

**Tabel 6.46** 'Kan u aangeven in welke mate u akkoord gaat met volgende uitspraken m.b.t. kansengroepen?' (n=101), in %. Vervolg

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch on- eens	Eerder eens	Helemaal eens
--	--------------------	------------------	--------------------------------	----------------	------------------

---

7. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>inzetbaarheid</i> van <i>kansengroepen</i> gestegen.	6,1	10,1	37,4	39,4	7,1
8. Dankzij het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties is de <i>kwaliteit van de arbeid</i> (de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden) voor <i>kansengroepen</i> verbeterd.	7,1	7,1	43,4	39,4	6,1
9. Het positieve-actieplan/diversiteitsplan en de daaropvolgende acties hebben geleid tot meer <i>duurzame tewerkstelling</i> van <i>kansengroepen</i> .	9,1	11,1	41,4	33,3	5,1

---

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Opnieuw vinden we gematigde antwoorden. De meningen over de impact op de positie van kansengroepen zijn minder uitgesproken (in vergelijking met de mening over de impact op de positie van allochtonen). Een groot aandeel organisaties is het steeds 'noch eens, noch oneens' met de uitspraken.

Ongeveer de helft van de organisaties is het eens met uitspraken die betrekking hebben op een verbeterde *houding* van het management (48% van de organisaties is het (eerder) eens)) en medewerkers (48% van de organisaties is het (eerder) eens)) ten opzichte van kansengroepen, op een verbetering van de *inzetbaarheid* van kansengroepen (46% van de organisaties is het (eerder) eens)) en op een verbetering van de *kwaliteit van de arbeid* voor kansengroepen (45% van de organisaties is het (eerder) eens)).

Het effect op *instroom*, *doorstroom* en beperking van de *uitstroom* van kansengroepen wordt door minder organisaties positief ingeschat (respectievelijk door 39%, 25% en 25% van de organisaties).

Wel verklaart 38% zich akkoord (eerder of helemaal eens) met de uitspraak dat het actieplan en de daaropvolgende acties geleid hebben tot meer *duurzame tewerkstelling* van kansengroepen in de organisatie.

We stellen geen verschillen vast in beoordeling van deze uitspraken naar grootte en sector. Wel wordt de verruiming van de actieplannen vanaf 2001-2002 naar andere kansengroepen duidelijk. Organisaties die van start gingen met een actieplan in 2001 of 2002 zijn het significant vaker eens dat de instroom van kansengroepen in hun organisatie sindsdien verbeterd is. Deze organisaties zijn het ook vaker eens met de overige uitspraken maar de getoetste verschillen zijn niet significant.

### 10.3 Hoe nu verder?

91% van de organisaties stelt op de ingeslagen weg verder te blijven gaan, ook na het wegvallen van de subsidies.

**Tabel 6.47** 'Zal u op de ingeslagen weg blijven verdergaan, ook na het wegvallen van de subsidie?' (n=105)

	N	%
Ja	96	91,4
Nee	9	8,6
Totaal	105	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

Ook 91% van de organisaties gaf aan verder te willen gaan op dezelfde weg, ook na het eventueel wegvallen van de ondersteuning door de STC-projectontwikkelaar.

**Tabel 6.48** 'Zal u op de ingeslagen weg blijven verdergaan, ook na het wegvallen van de ondersteuning door de STC-projectontwikkelaar?' (n=103)

	N	%
Ja	94	91,3
Nee	9	8,7
Totaal	103	100,0

Bron: Databestand 'Positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen geëvalueerd', HIVA, 2004

## 11. Samenvatting

Om de effecten van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen op organisatie-niveau na te gaan, werd in overleg met de opdrachtgever beslist om een schriftelijke bevraging te organiseren bij de organisaties en bedrijven die een positieve-actieplan afgesloten hadden in de periode 1999-2001 en bij de bedrijven die in 2002 een diversiteitsplan indienden (hierbij dienden we ons te beperken tot de diversiteitsplannen die in de zomer van 2004 afgesloten waren). Bedoeling was na

te gaan wat de (duurzame) effecten van het actieplan en de daaruitvloeiende acties waren.

Hierbij kijken we zowel naar kwantitatieve als naar kwalitatieve effecten. We pogen zicht te krijgen op een aantal kengetallen (tewerkstelling van kansengroepen, opleiding, ...) en de evolutie hierin, maar ook op (interne en externe) werkzekerheid (employability), competentieontwikkeling, welbevinden, ... van kansengroepen op de werkvloer. Ook de relaties op de werkvloer worden mee opgenomen in deze analyse.

Daarnaast gaan we na waarom bedrijven deze plannen indienen en opstarten. Wat is de impact geweest van het actieplan en hoe duurzaam zijn de effecten van deze inspanningen? Welke veranderingen zijn opgetreden op organisatieniveau op vlak van HRM-beleid? Welke acties werden ondernomen? Hoe duurzaam zijn deze veranderingen? Is er voldoende draagvlak gecreëerd en aanwezig?

Hierbij wordt nagegaan wat er zowel structureel als cultureel veranderd is met betrekking tot personeelsbeleid in de betrokken organisaties. Zijn er nieuwe procedures ontwikkeld? Nieuwe organen? ...

Ten slotte polsen we bij de werkgevers naar hun evaluatie van de impact van de actieplannen (en het daaruit vloeiende beleid) op de houding ten aanzien van allochtonen (en bij uitbreiding van andere kansengroepen), de positie van allochtonen in de organisatie, ...

We bespreken in deze samenvatting de resultaten van deze bevraging.

### *Geen cijfers*

Een eerste vaststelling is dat het moeilijk wordt om de effecten van de actieplannen te meten aan de hand van cijfergegevens, kwantitatieve indicatoren met betrekking tot tewerkstelling van allochtonen en de evolutie van het aantal tewerkgestelde allochtonen na het afsluiten van het actieplan. Deze gegevens worden immers niet door alle organisaties geregistreerd en opgevolgd.

### *Geen eenduidige tewerkstellingseffecten*

Wanneer we ons noodgedwongen beperken tot de organisaties die deze gegevens wel kunnen geven, zijn er twee belangrijke vaststellingen:

- niet alle organisaties die in het verleden een actieplan hebben afgesloten en uitgevoerd, stellen in 2003 allochtonen te werk (vooral organisaties uit de non-profitsector hebben vaker geen allochtonen in dienst). Wel kunnen we stellen dat het aandeel ondernemingen zonder allochtonen kleiner is binnen deze populatie van bedrijven met een actieplan dan globaal genomen het geval is in het Vlaamse Gewest;
- niet alle organisaties die in het verleden een actieplan hebben afgesloten en uitgevoerd, kenden een positieve tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen in hun organisatie sinds het opstartjaar van het actieplan. Sommige

organisaties kenden een stijging van het aantal allochtonen, in andere organisaties bleef het aantal allochtonen stabiel, in andere organisaties daalde het aantal allochtonen. Soms stond deze evolutie haaks op de globale tewerkstellingsevolutie in de organisatie, soms ook niet.

We vroegen of kansengroepen op alle functieniveaus in de organisatie vertegenwoordigd zijn. In het merendeel van de organisaties bleek dit wel het geval naar leeftijd en geslacht. Maar enkel een kwart van de organisaties gaf aan dat ook allochtonen vertegenwoordigd zijn op verschillende functieniveaus. Nog steeds zijn allochtonen vaker tewerkgesteld in uitvoerende functies.

De helft van de bevroegde organisaties geeft aan dat ze bewust een evenredige vertegenwoordiging naar leeftijd, geslacht en herkomst in hun organisatie nastreeft. Vergelijkingsgegevens ontbreken maar we kunnen veronderstellen dat dit aandeel hoger ligt bij deze bedrijven met een actieplan dan globaal genomen geldt in het Vlaamse Gewest.

#### *Waarom een actieplan?*

De aangeboden ondersteuning door de STC-projectontwikkelaar werd het vaakst vermeld als belangrijke reden om van start te gaan met een actieplan. Ook het subsidiebedrag maakte voor het merendeel van de organisaties verschil uit in de beslissing om van start te gaan met een actieplan. Opmerkelijk is ook dat het Actieplan 'diversiteit' meer bespreekbaar maakt in de organisatie en dat dat voor heel wat organisaties een belangrijke reden is om een actieplan in te dienen.

We polsten bij de deelnemende organisaties naar hun motivatie om het gelijkheidskansenbeleid en/of diversiteitsbeleid in hun organisatie meer uit te bouwen en meer aandacht te besteden aan de tewerkstelling van kansengroepen.

Uit de resultaten bleek dat ongeveer 4 op 5 organisaties te kennen gaven dat het vanuit maatschappelijk oogpunt noodzakelijk is om hiertoe acties te ondernemen op organisatieniveau. Ongeveer de helft van de bevroegde organisaties gaf aan dat de aanwezigheid van knelpuntvacatures een (mee)bepalende factor was (vooral in de secundaire en tertiaire sector speelde dit argument mee). Net zoals ook de helft van de organisaties te kennen gaf dat de invloed van het gelijkheidskansenbeleid op het imago van de organisatie ook mee een rol gespeeld heeft. En vooral organisaties uit de non-profitsector gaven aan dat meer aandacht besteed werd aan de tewerkstelling van kansengroepen omwille van de competenties die men bij deze groepen veronderstelt.

#### *Wie neemt het initiatief?*

De resultaten tonen aan dat het initiatief om meer aandacht te besteden aan het gelijkheidskansenbeleid of diversiteitsbeleid in de organisatie meestal genomen wordt op managementniveau (al dan niet in samenspraak en overleg met direct



leidinggevend, werknemersvertegenwoordiging, ...). De beslissing om een actieplan op te stellen en in te dienen wordt ook op managementniveau geïnitieerd en genomen maar hierbij valt onmiddellijk de sterke rol van de STC-projectontwikkelaar op.

Ook in de wijze waarop het beleid vorm krijgt en opgevolgd wordt, speelt de STC-projectontwikkelaar nog vaak een belangrijke rol, opnieuw naast het management en de personeelsverantwoordelijke.

Ook al krijgt het beleid meestal vorm op managementniveau, toch worden er inspanningen geleverd om een draagvlak doorheen de hele organisatie te creëren, enerzijds door het organiseren van infosessies, anderzijds door het samenstellen van specifieke organen of werkgroepen waarin het gelijkekansenbeleid of het diversiteitsbeleid opgevolgd wordt. Dit bleek gebeurd in 60% van de organisaties, meer in de non-profitsector dan in de andere sectoren. In het merendeel van de organisaties bestaan formele documenten tegen uitsluiting en werd iemand aangesteld om klachtenbehandeling op te nemen.

#### *Tot welke groepen?*

We gingen na of maatregelen in het diversiteitsbeleid gericht zijn op bepaalde kansengroepen of op alle medewerkers. We konden vaststellen dat 57% van de organisaties zich richt tot specifieke kansengroepen (vnl. allochtonen), 20 % richt zich tot alle kansengroepen en 20% richt zich tot alle werknemers.

#### *Welke acties worden ondernomen?*

Vooral acties met betrekking tot werving en selectie, onthaal en opleiding werden in de verschillende betrokken organisaties doorgevoerd. Acties rond loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie kwamen in mindere mate aan bod. We kunnen wel veronderstellen (op basis van de ingediende actieplannen 2004) dat er met de verschuiving van de aandacht naar de kansengroep van oudere werknemers, in de toekomst meer aandacht zal besteed worden aan deze domeinen. Dit bleek reeds uit de aangekondigde acties in de ingediende actieplannen 2004 (zie hoger).

Wanneer we de ondernomen acties clusteren om de spanwijdte van het beleid na te gaan, merken we dat ongeveer zeven op tien organisaties aandacht besteden aan acties die leiden tot het openen van *deuren* en het openen van *ogen*. Acties die betrekking hebben op het openen van *praktijken* zijn minder frequent doorgevoerd.

#### *Doorstaan praktijken van personeelsbeleid de diversiteitstoets?*

We gingen na hoe het gesteld was met verschillende domeinen van personeelsbeleid in de organisaties die in het verleden een actieplan uitvoerden.

Wat *werving* betreft, stelden we vast dat de traditionele wervingskanalen de belangrijkste zijn. Een klein deel van de organisaties went zich wel tot specifieke toeleidingsorganisaties voor kansengroepen. Bij selectie zijn motivatie, werkdiscipline, presentatie/voorkomen, flexibiliteit, opleiding, werkervaring, ... de belangrijkste selectiecriteria. Persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en herkomst spelen in een beperkt aantal organisaties op het moment van *selectie* nog steeds een rol.

Twee derde van de organisaties voorziet tijdens het *onthaal* extra begeleiding voor nieuwe werknemers uit kansengroepen, meestal door het aanstellen van een peter, meter of coach. In 80% van de organisaties werd tijdens het onthaal aandacht besteed aan informele aspecten van het werk.

De meeste organisaties organiseren opleiding voor hun werknemers. Ongeveer de helft van de organisaties organiseert specifieke *opleidingen* voor kansengroepen, meestal lessen Nederlands of technische opleidingen. In 80% van de organisaties staan handboeken en andere informatiebronnen ter beschikking van werknemers maar deze zijn enkel in een beperkt aantal organisaties beschikbaar in een andere taal. Cijfergegevens over deelnemers aan opleiding naar geslacht, leeftijd, herkomst ontbraken.

82% van de organisaties stelt dat allochtonen doorgaans dezelfde *loopbaanpaden* volgen als autochtonen, 8% zegt dat dit niet het geval is en 9% haalt aan dat ze geen allochtonen tewerkstellen of tewerkstelden. Worden werknemers begeleid in hun loopbaan? Loopbaanbegeleiding binnen de organisatie aanbieden, blijkt nog geen vanzelfsprekendheid binnen Vlaamse organisaties, ook niet binnen de organisaties met een actieplan. Zo kunnen in 56% van de organisaties alle werknemers rekenen op loopbaanbegeleiding, in 10% van de organisaties is dit slechts weggelegd voor een bepaald deel van de werknemers en in 34% van de organisaties wordt geen loopbaanbegeleiding voorzien.

We stellen vast de bevraagde organisaties niet zo slecht scoren op het vlak van *arbeidsvoorwaarden* en de *mate van flexibiliteit* die ze kunnen aanbieden aan (alle) werknemers. Zo zien we dat in twee derde van de organisaties enige flexibiliteit inzake arbeidsuren aanwezig is. Opmerkelijk is ook dat in 42% van de organisaties een afwijking van de arbeidsuren op vraag mogelijk is tijdens de periode van de Ramadan. In 14% van de organisaties bestaat ook de mogelijkheid om tijdens de Ramadan lichter werk uit te voeren. In 48% van de organisaties besteedt de verlofregeling ook aandacht aan andere dan wettelijke feestdagen (bv. suikerfeest).

In 51% van de organisaties bestaat de mogelijkheid voor oudere werknemers om hun jobinhoud (fysiek) aan te passen. In 39% van de organisaties kan het werktempo voor oudere werknemers aangepast worden. En in 81% van de organisaties (vooral non-profitsector) wordt de mogelijkheid voorzien tot flexibele uitredingsformules (arbeidsduurverkorting/deeltijds werk) voor oudere werkne-

mers. In 48% van de organisaties (opnieuw vooral organisaties uit de non-profitsector) spreekt men over landingsbanen voor oudere werknemers.

23% van de organisaties gaf aan nieuwe of bestaande functies aangepast te hebben in het kader van gelijkheidsbeleid of diversiteitsbeleid, voornamelijk aanpassingen van de werkplek, van het werkritme en van de arbeidsinhoud. Ook het aanbrengen van vertalingen hoorde hier toe. In mindere mate werden aanpassingen aan de machines zelf uitgevoerd.

### *Evaluatie van het actieplan en de daaropvolgende acties*

We zagen reeds dat het opstarten en uitvoeren van een actieplan niet automatisch geleid heeft tot een positieve tewerkstellingsevolutie van het aantal allochtonen op organisatieniveau. We zagen ook dat deze kwantitatieve indicator slechts beperkt beschikbaar was. Voorgaande paragrafen tonen wel dat de actieplannen geleid hebben (in de ene organisatie meer dan in de andere organisatie) tot diverse acties en aanpassingen op het vlak van personeelsbeleid in het kader van een gelijkheidsbeleid of diversiteitsbeleid. We legden aan de respondenten een aantal uitspraken voor met betrekking tot de impact van het actieplan (en de daaropvolgende acties) op de houding ten aanzien van allochtonen in hun organisatie en de positie van allochtonen in de organisatie.<sup>9</sup>

Opmerkelijk is dat het merendeel van de organisaties het vnl. eens is met uitspraken die betrekking hebben op een *veranderde, meer positieve houding* van het management (62% is het hier eerder of helemaal mee eens, 12% is het hier niet mee eens) en de werknemers in het algemeen (60% is het hier eerder of helemaal mee eens, 9% is het hier niet mee eens) ten opzichte van allochtonen. Ook de uitspraak dat door het actieplan de *meerwaarde van allochtonen* voor de organisatie meer tot uiting gekomen is, vindt bijval bij meer dan de helft van de organisaties (53% is het hier eerder of helemaal mee eens, 9% is het hier niet mee eens).

Vier op tien organisaties zijn akkoord (eerder eens of helemaal eens) met de bevinding dat de *instroom* van allochtonen verbeterd is (30% is het hier niet mee eens), maar slechts een minderheid stelt dat de *doorstroom* van allochtonen in de organisatie verbeterd is (26% is het hiermee eerder eens of helemaal eens, 36% is het hier niet mee eens) en/of dat de *uitstroom* van allochtonen ingedijkt is (19% is het hier eerder of helemaal mee eens, 30% is het hier niet mee eens).

Wel verklaart 44% zich akkoord (eerder of helemaal eens) met de uitspraak dat het actieplan en de daaropvolgende acties geleid hebben tot meer *duurzame tewerkstelling* van allochtonen in de organisatie (18% is niet eens met deze uitspraak). 42% vindt dat dankzij het actieplan en de daaropvolgende acties de *inzet-*

<sup>9</sup> In deze samenvatting beperken we ons tot de evaluatie van het actieplan met betrekking tot de houding ten aanzien van en de positie van allochtonen.

*baarheid* van allochtonen gestegen is (16% is het niet eens met deze uitspraak) en één organisatie op drie (35%) verklaart dat de *kwaliteit van de arbeid* voor allochtonen na de invoer van het actieplan verbeterd is (20% is het niet eens met deze uitspraak).

Ook opmerkelijk is de vaststelling dat de beoordeling van bovenstaande uitspraken geen samenhang blijkt te vertonen met de evolutie van tewerkstelling van allochtonen in de betrokken organisatie; we vinden geen verschil in beoordeling van deze uitspraken tussen organisaties waar het aantal allochtonen toegenomen, gedaald of hetzelfde gebleven is.

#### *Meerwaarde in verschil*

Haast alle organisaties onderschrijven de stelling dat zij zich openstellen naar diverse werknemers. In ongeveer twee derde van de organisaties (69%) betekent dit dat het diversiteitsconcept ook effectief geïmplementeerd wordt in het totale (personeels)beleid. 63% van de organisaties erkent de meerwaarde in verschil en gaat hier actief mee aan de slag om deze meerwaarde ook in de organisatie in te brengen. In 79% van de organisatie wordt er voor gezorgd dat werknemers kunnen leren van elkaars verschillen.

Op basis van deze resultaten zouden we kunnen besluiten dat de meerderheid van de respondenten (organisaties met een actieplan) het diversiteitsconcept 'meerwaarde in verschil' onderschrijven en actief trachten een diversiteitsbeleid uit te bouwen in hun organisatie.

#### *Welbevinden van werknemers*

Uit de resultaten blijkt dat de strijd tegen vooroordelen nog niet in alle organisaties gewonnen is. Maar tevens blijkt in bijna alle organisaties een goede werksfeer aanwezig te zijn en stellen heel wat organisaties vast dat werknemers uit kansengroepen openbloeien.

Toch kan de wijze waarop het diversiteitsbeleid vorm aanneemt in de organisatie op bepaalde weerstanden stuiten. Dit bleek slechts in een eerder beperkt deel van de organisaties het geval.

#### *Hoe nu verder?*

Negen organisaties op tien gaven aan op de ingeslagen weg verder te gaan, ook na het wegvallen van de subsidies en van de ondersteuning door de STC-projectontwikkelaar.

---

## **HOOFDSTUK 7**

### ***De projectontwikkelaars aan het woord. Evaluatie van wat voorbij is en een blik vooruit***

In het VESOC-akkoord werd vastgelegd dat projectontwikkelaars, verbonden aan de STC's (subregionale tewerkstellingscomités), de begeleiding van (het opstellen van) de positieve-actieplannen en diversiteitsplannen (PA-P/DP) in de ondernemingen op zich dienen te nemen (rol van coach/procesbegeleider). Deze centrale taak maakt hen tot bevoorrechte getuigen in dit evaluatieonderzoek. Zij kunnen het PA-P/DP als instrument evalueren over de dossiers heen. In wat volgt worden de belangrijkste aspecten en doelstellingen van het instrument bekeken door de ogen van de projectontwikkelaars. We verzamelden deze inzichten aan de hand van gesprekken met de projectontwikkelaars per STC. In bijlage vindt u het schema op basis waarvan deze interviews werden afgenomen. In elke regio spraken we met twee projectontwikkelaars die hun visie gaven in een twee uur durend interview.

Voor de meeste items in deze verslaggeving opteerden we voor een algemene visie, eventueel aangevuld met regionale accenten. Er werd dus gezocht naar de 'grootste gemene deler'. Dit brengt evenwel met zich mee dat geen van de projectontwikkelaars zich volledig zal herkennen in dit verslag. Toch mogen we ervan uitgaan dat hier de gemiddelde visie van de projectontwikkelaars in Vlaanderen wordt weergegeven. Enkele aspecten, zoals de weergave van de werkwijze voor het indienen van een PA-P/DP, werden evenwel sterk bepaald door het beleid van het STC of de specifieke kenmerken van de regio. Deze worden daarom per STC besproken. Dit werd ons ook uitdrukkelijk gevraagd door de projectontwikkelaars, omdat het voor hen ook zinvol is de werkwijze en visie van hun collega's te kennen.

#### **1. Resultaten en effecten van PA-P/DP**

De interviews met de projectontwikkelaars zijn gebaseerd op de visie en het aanvoelen van deze mensen. Er werden geen bewijzen opgevraagd om te staven wat werd gezegd. Wanneer dus naar de kwantitatieve (instroom, opleiding, doorstroom en uitstroom) en kwalitatieve (incorporatie in het personeelsbeleid, kwaliteit van de jobs en duurzame tewerkstelling) effecten van de PA-P/DP werd ge-

vraagd, antwoordden de projectontwikkelaars op basis van hun intuïtie, expertise en ervaring. Door hun nabije betrokkenheid bij het diversiteitsmanagement in bedrijven, mogen we evenwel verwachten dat zij de situatie op een goede manier kunnen inschatten. In wat volgt wordt dus de *perceptie van de projectontwikkelaars* weergegeven.

Door de jarenlange focus op allochtonen, stelden we vast dat 'kansengroepen' door de projectontwikkelaars nog vaak gelijkgeschakeld werden aan 'allochtonen'. Sinds 2002 is dit niet meer het geval en richt een diversiteitsplan zich op bepaalde groepen met een lage werkzaamheidsgraad. Het is evenwel begrijpelijk dat in de bespreking van de ervaringen met de positieve-actieplannen en diversiteitsplannen nog vaak gerefereerd wordt naar allochtonen. We mogen verwachten dat dit in de toekomst zal veranderen.

## **1.1 Kwantitatieve doelstellingen en effecten**

### 1.1.1 Instroom

Op korte termijn hoeft instroom volgens de projectontwikkelaars geen enige en hoofddoelstelling op zich te zijn van een PA-P/DP en kan er dus ook moeilijk op geëvalueerd worden. De regelgeving hieromtrent spreekt dit evenwel tegen. Instroom is altijd een centrale doelstelling geweest. Vanaf 2002 wordt in het BVR ook expliciet vastgelegd dat bedrijven concrete objectieven omtrent instroom, doorstroom of opleiding van leden van de kansengroepen dienen op te nemen in het diversiteitsplan. Projectontwikkelaars stellen echter dat plannen vooral gericht moeten zijn op een totaalbeleid. Ze hebben tot doel de bedrijven via de PA-P/DP te sensibiliseren, wat uiteindelijk wel kan leiden tot een grotere instroom van kansengroepen. Bedrijven die enkel willen werken aan de instroom van kansengroepen (vb voor het opvullen van een knelpuntvacature) komen niet in aanmerking voor een PA-P/DP indien ze niet bereid zijn hun hele personeelsbeleid onder de loep te nemen. Instroom kan een aanleiding zijn, maar bedrijven moeten bereid zijn de doelstellingen te verbreden in de uitwerking van het plan, zodat ook aan een diversiteitsbeleid wordt gewerkt.

De projectontwikkelaars wijzen er daarnaast op dat de economische conjunctuur sterk bepalend is voor de instroom (van kansengroepen). Door de huidige laagconjunctuur zijn bedrijven minder geneigd om instroom mee op te nemen als doelstelling in hun plan. Ze willen eerder werken aan een goed diversiteitsbeleid of aan retentie van kansengroepen.

Tot slot wordt het belang van instroom ook deels bepaald door de regionale situatie. In bepaalde regio's (zoals Kortrijk) is er een hoge tewerkstellingsgraad, waardoor instroom een minder belangrijk aspect vormt.

### 1.1.2 Opleiding, uitstroom en doorstroom

Door het volgen van opleidingen kunnen werknemers hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren. Dit kan bijdragen tot een verminderde uitstroom en betere doorstroomkansen.

Er bestaat een duidelijk beleid rond het luik van *opleidingen* binnen een PA-P/DP. Financiering van reguliere (technische) opleidingen is niet toegestaan. Wel mag de subsidie aangewend worden voor het toegankelijker maken van opleidingen voor kansengroepen of het organiseren van specifieke opleidingen vb. gericht op interculturaliteit. Toch hebben de PA-P/DP het aantal opleidingen voor alle werknemers binnen bedrijven sterk verhoogd. Enerzijds worden bedrijven bewust gemaakt van het belang van bijscholing en van een VTO-beleid en anderzijds biedt het PA-P/DP de financiële mogelijkheden om dit te verwezenlijken. Daarenboven informeren de projectontwikkelaars de bedrijven over opleidingsmogelijkheden. Het organiseren van opleidingen zit in het merendeel van de plannen vervat en wordt meer en meer structureel aangepakt binnen de bedrijven.

Daarnaast wordt aandacht besteed aan het wegwerken van mogelijke drempels voor het volgen van opleidingen, vooral naar kansengroepen toe. Opleidingen worden vertaald of aangepast aan het niveau van de kansengroepen.

Over alle regio's heen worden doelgroepspecifieke aanpassingen aan technische (voor-)opleidingen, vaardigheidstrainingen en diversiteitstrainingen georganiseerd.

Voornamelijk door tijdsgebrek kunnen projectontwikkelaars afgewerkte PA-P/DP slechts in beperkte mate opvolgen. Sommigen stellen dat dit niet tot hun takenpakket behoort. Anderen trachten dit enigszins op te vangen via ervaringsuitwisselingsmomenten op meso-niveau, waardoor ze toch een beetje op de hoogte blijven van de situatie in een bedrijf. Dit is evenwel te beperkt om een zicht te hebben op het uiteindelijke effect op langere termijn van de plannen op *de duurzaamheid van de tewerkstelling en uitstroom* van kansengroepen. Toch zijn ze van mening dat de uitstroom afneemt door de PA-P/DP. Wanneer zowel door de werknemer als door de werkgever inspanningen worden geleverd, dan kan een duurzame tewerkstelling tot stand komen. Plannen zijn hier vaak expliciet op gericht, zeker deze die werken rond oudere werknemers. Een goed retentiebeleid kan vroegtijdige uitstroom door demotivatie en communicatiestoornissen beperken.

PA-P/DP maken werkgevers ook meer bewust van hun personeelsbeleid. Dit leidt ertoe dat ze meer moeite zullen doen om de werknemers in dienst te houden.

Projectontwikkelaars wijzen er ten slotte op dat de tewerkstellingskansen van kansengroepen en andere werknemers meer naar elkaar toe groeien door de opleidingen. Wanneer een bedrijf dient over te gaan tot ontslag of wanneer een be-

drijf failliet gaat, zullen kansengroepen die een opleiding genoten tijdens hun tewerkstelling, een meer competitieve plaats op de arbeidsmarkt innemen.

Tot slot draagt het opleidingsbeleid van een bedrijf ook bij tot de *doorstromingskansen* van de werknemers. Het uitvoeren van een PA-P/DP doet werkgevers nadenken over hun werknemers. Ze komen vaak tot het besef dat er werknemers zijn met een groot potentieel, waarin ze graag willen investeren. Er zijn bedrijven die expliciet aangeven meer allochtonen in leidinggevende functies te willen.

Toch stellen projectontwikkelaars vast dat bepaalde categorieën van kansengroepen vaak in de uitvoerende jobs blijven. De belangrijkste redenen hiervoor zijn een gebrekkige kennis van de Nederlandse taal en een lage(re) scholingsgraad. In het kader hiervan wordt door enkele projectontwikkelaars gewezen op het probleem van de niet-gehomologeerde diploma's. Een diploma dat in het land van herkomst werd behaald, wordt hier vaak niet erkend. Allochtonen worden daardoor soms verplicht onder hun niveau te werken. De overheid zou hier rond maatregelen kunnen nemen.

Naast de verticale doorstroming naar hogere functies, wordt door de projectontwikkelaars ook gewezen op de horizontale doorstroming. Vaak worden acties opgenomen in de plannen die ertoe bijdragen dat werknemers meer verantwoordelijkheden krijgen toegewezen in hun huidige functie. Het opnemen van een peter-/meterschap is hiervan een goed voorbeeld. Deze horizontale doorstroming is eveneens een belangrijke vorm van retentiebeleid. Oudere werknemers kunnen zo een nieuwe motivatie vinden in hun job, waardoor vroegtijdige uitstroom beperkt blijft. Deze horizontale doorstroming komt vaak voor in de non-profit, een sector waar weinig mogelijkheden tot verticale doorstroming zijn.

## **1.2 Kwalitatieve doelstellingen en effecten**

### **1.2.1 Kwaliteit van de jobs**

Een goed diversiteitsbeleid is gekoppeld aan kwaliteit. Hiermee wordt bedoeld dat de eisen gesteld aan jobuitvoerders niet verlaagd mogen worden om kansengroepen te laten instromen. Toch moet een PA-P/DP de werkgevers kunnen aanzetten om de functies te herbekijken en functieprofielen meer realistisch in te vullen. Vaak worden opleidingsvereisten gesteld die niet strikt noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de job.

Bepaalde categorieën van kansengroepen komen vaak in de lagere, meer uitvoerende jobs terecht. Dit is grotendeels toe te schrijven aan een lagere scholingsgraad. Maar daarnaast wordt opgemerkt dat ze vooral instromen in jobs die via het 'gewone' arbeidscircuit niet ingevuld geraken, omwille van slechte arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. Dat kansengroepen (vooral allochtonen) in deze functies terechtkomen, heeft vaak te maken met de grote druk die ze ervaren om werk te vinden. Vooral mannelijke allochtonen zijn sneller geneigd om een



---

functie onder hun niveau uit te oefenen omdat de druk om te werken heel erg groot is. Vrouwelijke allochtonen nemen vaker de tijd om een job te zoeken die beantwoordt aan hun opleiding.

Tot slot zijn sommige bedrijven bereid hun functies aan te passen voor oudere of arbeidsgehandicapte werknemers. De functie wordt fysiek ontlast of er gebeurt een taakopsplitsing. Het is van belang dat er binnen een PA-P/DP over gewaakt wordt dat het na de aanpassing nog steeds om kwalitatief waardige jobs gaat.

### 1.2.2 Duurzame tewerkstelling

Projectontwikkelaars hebben steeds de bedoeling een duurzame verandering te weeg te brengen in een bedrijf. De cultuur en structuur van een bedrijf moet aangepast worden. Dit leidt tot een duurzame tewerkstelling van kansengroepen zowel als van andere werknemers.

De duurzaamheid van tewerkstelling wordt door beide kanten bepaald. Enerzijds moet de werkgever investeren in een goed personeels- en diversiteitsbeleid. Anderzijds moeten de arbeidsomstandigheden ertoe bijdragen dat de kansengroepen zich goed voelen op hun werkplek. Een PA-P/DP integreert vaak beide kanten.

Kansengroepen worden opgeleid om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Vooral opleidingen 'Nederlands op de werkvloer' en technische opleidingen dragen hiertoe bij. Wanneer kansengroepen dezelfde competenties hebben dan de andere werknemers, zou er geen verschil meer mogen zijn in werkzekerheid.

Daarnaast werken de projectontwikkelaars samen met de werkgevers aan het creëren van extra kansen om uitstroom te verminderen en een bewuster retentiebeleid te voeren. Eens het bedrijf de 'klik' naar een diversiteitsbeleid heeft gemaakt, stellen de projectontwikkelaars een duurzame tewerkstelling van kansengroepen vast. Het is van belang dat het diversiteitsdenken geïncorporeerd wordt in het personeelsbeleid. Het mag niet bij projectmatige initiatieven blijven. Dit is ook het uitgangspunt van een PA-P/DP. Het instrument mag niet gebruikt worden om op een snelle en goedkope manier aan tijdelijke werkkrachten te geraken. Het PA-P/DP is steeds gericht op het duurzaam en structureel aanpassen van elementen van het organisatiebeleid en het personeelsbeleid.

Om het groot verloop van kansengroepen tegen te gaan, is het belangrijk dat ze zich goed voelen in het bedrijf. Dit brengt vaak een hele verandering van de cultuur en structuur van een bedrijf mee. De werkvloer moet klaargemaakt worden voor een divers personeelsteam. Volgende initiatieven kunnen hiertoe bijdragen: een goed onthaalbeleid, teambuilding, ontwikkelen van competenties, een structureel opleidingsbeleid, aanstellen van een vertrouwenspersoon, managementtraining (vb. omgaan met diverse teams), communicatietraining op de werkvloer, etc. In een bedrijf dat goed voorbereid is op de komst van werknemers uit kan-

sengroepen en dat daarbij goed begeleid wordt, is de kans op een duurzame tewerkstelling van deze werknemers zeer groot. Diversiteit moet een onderdeel worden van het personeelsbeleid.

## 2. Personeelsbeleid

Aan de projectontwikkelaars werd een overzicht van maatregelen en acties voorgesteld die door bedrijven inzake gelijkheid van kansen en diversiteitsmanagement ondernomen kunnen worden. We vroegen hen aan te geven in welke mate deze maatregelen worden toegepast in de bedrijven die door hen worden begeleid in het kader van PA-P/DP. Er werd evenwel niet gepeild naar het aantal plannen per STC. De weergave toont dus niet aan in hoeveel bedrijven een bepaalde maatregel wordt toegepast. Dezelfde lijst met maatregelen werd evenwel ook aan de bedrijven voorgelegd. Dit geeft ons de mogelijkheid een analyse te maken van het belang van een maatregel op het totaal aantal plannen.

### 2.1 Werving en selectie

Acties en maatregelen rond werving en selectie krijgen veel aandacht in de PA-P/DP. Vooral doorlichting en bijsturing van de wervingskanalen wordt volgens de meerderheid van de STC's in belangrijke mate toegepast in de bedrijven die ze begeleiden. Ook de doorlichting van de selectieprocedure gebeurt regelmatig. Daarenboven zorgen de projectontwikkelaars vaak voor contacten met toeleidingsorganisaties van kansengroepen.

Rechtstreekse sensibilisering van kansengroepen en doorlichting en bijsturing van advertenties gebeurt daarentegen niet zo vaak. De meerderheid van de STC's stelt dat dit per uitzondering in enkele bedrijven gebeurt, maar vaak ook helemaal nooit.

**Tabel 6.49** Mate waarin de maatregelen en acties worden toegepast de verschillende regio's

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
1. Doorlichting wervingskanalen i.h.k.v. gelijkheidskansenbeleid (worden kansengroepen bereikt?...)		O, AO, K, HV	T	L, B, M, Li, D, A, Br, G
2. Bijsturing wervingskanalen i.h.k.v. gelijkheidskansenbeleid		O, K, HV	T, AO	L, B, M, Li, D, A, Br, G
3. Contacten met toeleidingsorganisaties van kansengroepen (voor allochtonen, laaggeschoolden, ...), netwerkvorming, samenwerkingsverbanden		O, T, K, HV	Li, A, AO	L, B, M, D, Br, G
4. Gebruik maken van stages, IBO, werkervaring als		B, O, T, K,	L, Li, D, A,	M

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
instroominstrument voor kansengroepen		Br, HV	G, AO	
5. Rechtstreekse sensibiliseringsacties naar kansengroepen toe	B, T, HV	L, M, Li, O, D, AO, K, Br, G	A	
6. Doorlichting vacatureprofielen i.h.k.v. gelijkekansenbeleid (wat wordt er verwacht van geschikte kandidaten en hoe terecht (vereist) zijn deze verwachtingen?)		K, Br, G, HV, AO	L, Li, O, D, A, T	B, M
7. Bijsturing vacatureprofielen i.h.k.v. gelijkekansenbeleid		O, K, Br, G, HV, AO	L, M, Li, D, A, T	B
8. Doorlichting advertenties m.b.t. gelijke kansen	K, HV	M, O, D, A, Br, G, AO	L, Li, T	B
9. Bijsturing advertenties i.h.k.v. gelijkekansenbeleid (opnemen van gelijkekansenbeleid, aanmoedigen van bepaalde kansengroepen om te solliciteren, beeldvorming in advertenties, ...)	K, HV	O, D, A, Br, G, AO	L, Li, T	B, M
10. Doorlichting selectiecriteria i.h.k.v. gelijkekansenbeleid	K	O, AO, G, HV	L, Li, D, A, T	B, M, Br
11. Bijsturing selectiecriteria i.h.k.v. gelijkekansenbeleid		O, AO, G, HV	L, D, A, T	B, M, Li, Br
12. Doorlichting selectieprocedure (proeven, testen, interview, ...) i.h.k.v. gelijkekansenbeleid	K	O, A, AO, G, HV	L, T	B, M, Li, D, Br
13. Bijsturing selectieprocedure naar een meer neutrale, niet-discriminerende procedure	K	O, A, AO, G, HV	L, Li, T	B, M, D, Br
Andere acties en maatregelen m.b.t. het wervings- en selectiebeleid met als doel het gelijkekansenbeleid in de organisatie te ondersteunen, nl. Interface-projecten, jobkanaal, actieve samenwerking met jobcoaches				

**AO:** Aalst-Oudenaarde; **A:** Antwerpen; **Br:** BNCTO; **B:** Brugge; **K:** Kortrijk-Roeselare-Tielt; **L:** Leuven; **Li:** Limburg; **M:** Mechelen; **O:** Oostende-Ieper; **D:** Sint-Niklaas-Dendermonde; **T:** Turnhout; **G:** Gent; **HV:** Halle-Vilvoorde

## 2.2 Onthaal en introductie

Onthaal en introductie blijkt één van de belangrijkste domeinen waarop projectontwikkelaars actief zijn in het kader van een diversiteitsbeleid. Elk van de voorgestelde acties en maatregelen wordt door de meerderheid van de STC's in ten minste de helft van de bedrijven toegepast. Enkel het STC Oostende en het STC Gent werken iets minder frequent rond onthaal en introductie. Vooral informeel onthaal en introductie in informele netwerken ontsnapt aan hun aandacht.

**Tabel 6.50** Mate waarin de maatregelen en acties worden toegepast de verschillende regio's

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
1. Doorlichting onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkheidsbeleid (worden kansengroepen op een juiste en doeltreffende manier onthaald?...).		K, HV	L, Li, O, T, G, AO	B, M, D, A, Br
2. Bijsturing onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkheidsbeleid door aanpassing van onthaalprocedures, opstellen van handboek, introductiedagen, ...		HV	L, M, Li, O, AO, T, K, G	B, D, A, Br
3. Bijsturing onthaalbeleid i.h.k.v. gelijkheidsbeleid door voorzien van coaching en/of peter (meter) op de werkplek.		O, AO, HV	L, Li, T, K, G	B, M, D, A, Br
4. Aandacht voor informeel onthaal en introductie in informele netwerken.	O, G	K, HV, AO	L, Li, D, T	B, M, A, Br
Andere acties en maatregelen m.b.t. het onthaalbeleid met als doel het gelijkheidsbeleid in de organisatie te ondersteunen, nl. Cursus peter/meterschap, coaching, opstellen checklists voor nieuwe werknemer en coach, introductie concept jobcoaching in bedrijven				

**AO:** Aalst-Oudenaarde; **A:** Antwerpen; **Br:** BNCTO; **B:** Brugge; **K:** Kortrijk-Roeselare-Tielt; **L:** Leuven; **Li:** Limburg; **M:** Mechelen; **O:** Oostende-Ieper; **D:** Sint-Niklaas-Dendermonde; **T:** Turnhout; **G:** Gent; **HV:** Halle-Vilvoorde

### 2.3 Opleiding

In voorgaande paragraaf werd uiteengezet hoe projectontwikkelaars de impact van de PA-P/DP op het opleidingsbeleid inschatten. We stelden vast dat ze ervan overtuigd zijn dat de opleidingskansen voor alle werknemers door toedoen van de PA-P/DP sterk gestegen zijn. Enerzijds omdat bedrijven bewust gemaakt worden van het belang van opleiding, en anderzijds omdat het PA-P/DP voor bepaalde opleidingen de financiële mogelijkheden biedt en projectontwikkelaars de bedrijven informeren over de mogelijkheden. Uit de beoordeling van de voorgestelde acties blijkt dat de projectontwikkelaars hierbij maatwerk leveren. De meerderheid van deze acties worden in enkele tot de helft van de bedrijven uitgevoerd. Projectontwikkelaars laten zich bij de keuze van de acties leiden door de specifieke situatie van het bedrijf.

**Tabel 6.51** Mate waarin de maatregelen en acties worden toegepast de verschillende regio's

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
1. Doorlichting opleidingsbeleid	HV	L, Li, O, A, K, G	B, Br, AO	M, D
2. Bijsturing opleidingbeleid, aangepast aan kansen-		L, A, K,	B, Li, O,	M, D, G

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
groepen.		HV	Br, AO	
3. Aandacht voor aanwezige competenties en het voeren van een competentiebeleid.		O, A, T, K, G, HV, AO	L, B, M, Li, D, Br	

**Tabel 6.51** Mate waarin de maatregelen en acties worden toegepast de verschillende regio's. Vervolg

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
4. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van werknemers.	A, HV	M, O, D, T, K, G, AO	L, B, Li, Br	
5. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van <b>allochtone</b> werknemers.	O, K, HV	B, A, AO	L, Li, D, Br	M, G
6. Specifieke aandacht voor de aanwezige competenties en competentieontwikkeling van laaggeschoolde werknemers.		A, AO, T, K, Br, HV	L, B, Li	M, O, D, G
7. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor het management en/of leidinggevend.		L, B, O, K, AO	Li, D, A, T, HV	M, Br, G
8. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond multiculturaliteit voor alle werknemers.		L, B, M, Li, O, A, T, K, G, HV, AO	D, Br	
9. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond leeftijdsbewust personeelsbeleid /oudere werknemers voor het management en/of leidinggevend.	M, HV	L, Li, O, D, A, K, Br, G, AO	B	
10. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond leeftijdsbewust personeelsbeleid /oudere werknemers voor alle werknemers.	M, O, A, Br, G, HV	L, B, Li, D, K, AO		
11. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond diversiteit voor het management en/of leidinggevend.		L, B, Li, O, K	M, D, A, AO, HV	T, Br, G
12. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond diversiteit voor alle werknemers.		L, B, M, A, T, K, G, HV	Li, O, D, AO	Br
13. Het ontwikkelen van training, vorming en opleiding rond regelgeving m.b.t. tewerkstelling van kansengroepen (arbeidskaarten, regelgeving m.b.t. personen met arbeidshandicap,...).	B, T, Br	L, M, Li, O, D, A, K, HV, AO	G	
14. Specifieke opleidingen voor allochtonen (taalopleiding, technische opleidingen, veiligheidsopleidingen, ...).		L, B, Li, O, T, K, HV, AO	M, D, A	Br, G

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
15. Specifieke opleidingen voor andere kansengroepen (ander dan allochtonen)	B, M, D, HV	Li, A, T, K, Br	G, AO	O
<p>Andere acties en maatregelen m.b.t. het opleidingsbeleid met als doel het gelijkekansenbeleid in de organisatie te ondersteunen, nl.</p> <p>Via instroomprojecten wordt het opleidingsbeleid per definitie herbekeken en bijgestuurd, selectie- en wervingstraining, peter/meterschapstraining, coachingvaardigheden, omgaan met veranderingen, diversiteitstraining, jobrotatie, opleidingsmatrix, referentiepersoon, teambuilding, organiseren van ervaringsuitwisselingsmomenten met andere organisaties, andere financieringsbronnen zoals opleidingscheques, hefboomkrediet, sectorfondsen,...</p>				

**AO:** Aalst-Oudenaarde; **A:** Antwerpen; **Br:** BNCTO; **B:** Brugge; **K:** Kortrijk-Roeselare-Tielt; **L:** Leuven; **Li:** Limburg; **M:** Mechelen; **O:** Oostende-Ieper; **D:** Sint-Niklaas-Dendermonde; **T:** Turnhout; **G:** Gent; **HV:** Halle-Vilvoorde

## 2.4 Loopbaanbeleid

De aandacht voor het loopbaanbeleid in het kader van de PA-P/DP was voorheen relatief beperkt. Enkel het STC Mechelen en het BNCTO voeren in bijna alle bedrijven een doorlichting van het loopbaanbeleid uit, werken aan bijsturing van het loopbaanbeleid en stimuleren de creatie van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers in lagere functies.

De laatste jaren wordt over het algemeen meer aandacht besteed aan competentiedenken en competentie management. Op termijn mogen we dus een verschuiving verwachten.

**Tabel 6.52** Mate waarin de maatregelen en acties worden toegepast de verschillende regio's

Uitspraken	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
1. Doorlichting loopbaanbeleid i.h.k.v. gelijkekansenbeleid	L, B, D, A, G, HV	Li, O, T, K, AO		M, Br
2. Bijsturing loopbaanbeleid, aangepast aan kansengroepen.	L, D, A, T, G	B, Li, O, K, HV, AO		M, Br
3. Creëren van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers in lagere functies		B, Li, D, T, K, G, HV, AO	L, O, A	M, Br
4. Creëren van (meer) doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers die deeltijds werken	L, B, M, T, K, G, HV	Li, O, D, A, AO		
5. Creëren van aangepaste loopbaanmogelijkheden voor oudere werknemers.	T, HV	M, Li, O, D, A, AO, K, Br, G	L, B	

Uitspraken	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
Andere acties en maatregelen m.b.t. het loopbaanbeleid met als doel het gelijkheidsbeleid in de organisatie te ondersteunen, nl.				
Interface, stopit, lerende logistiek, compas etc., jobcoaching, coaching van degenen die doorstromen, ontwikkelen van structuur voor doorstroming naar de reguliere arbeidsmarkt, invoering van functioneringsgesprekken, agressiebeheersing t.b.v. oudere werknemers in het kader van tegengaan van burn-out				

**AO:** Aalst-Oudenaarde; **A:** Antwerpen; **Br:** BNCTO; **B:** Brugge; **K:** Kortrijk-Roeselare-Tielt; **L:** Leuven; **Li:** Limburg; **M:** Mechelen; **O:** Oostende-Ieper; **D:** Sint-Niklaas-Dendermonde; **T:** Turnhout; **G:** Gent; **HV:** Halle-Vilvoorde

## 2.5 Arbeidsvoorwaarden, waardering en arbeidsorganisatie

Projectontwikkelaars mengen zich liever niet teveel in arbeidsvoorwaarden, waardering en arbeidsorganisatie. Dit zijn actiedomeinen van het sociaal overleg, zo oordelen ze. Slechts enkele projectontwikkelaars wagen zich op dit domein. Opnieuw stellen we vast dat het STC Mechelen en het BNCTO een meer dan gemiddelde aandacht besteden aan dit deel van het personeelsbeleid. Ook het STC Dendermonde-Sint-Niklaas begeeft zich op dit domein. Deze STC's voeren in de helft tot bijna alle bedrijven een doorlichting en bijsturing van de verlofregeling uit. Het STC Mechelen en het BNCTO introduceren daarnaast acties rond doorlichting en bijsturing van arbeidstijdregelingen in de helft van de bedrijven.

We mogen evenwel verwachten dat de aandacht voor dit deel van het personeelsbeleid zal stijgen vanaf 2004. Tot 25 plannen mogen dan expliciet aandacht besteden aan de genderproblematiek. Dit wil zeggen dat de thema's arbeid en gezin daarin meer expliciet aan bod zullen komen. Dit kan betekenen dat bepaalde acties zich op domein van arbeidsvoorwaarden, waardering en arbeidsorganisatie zullen richten.

**Tabel 6.53** Mate waarin de maatregelen en acties worden toegepast de verschillende regio's

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
1. Doorlichting verloningsbeleid i.h.k.v. gelijkheidsbeleid	B, M, O, D, A, T, K, Br, G, HV, AO	L, Li		
2. Bijsturing verloningsbeleid i.h.k.v. gelijkheidsbeleid.	B, M, O, D, A, T, Br, G, HV, AO	L, Li, K		
3. Doorlichting verlofregeling i.h.k.v. gelijkheidsbeleid	L, O, T, K, AO	B, Li, A, G, HV	Br	M, D

	Geen bedrijven	Enkele bedrijven	Helft van bedrijven	Bijna alle bedrijven
4. Bijsturing verlofregeling i.h.k.v. gelijkheidsbeleid.	L, O, T, K, HV, AO	B, Li, A, G	Br	M, D
5. Doorlichting arbeidstijdregelingen i.h.k.v. gelijkheidsbeleid	L, O, T, K, G, HV, AO	B, Li, D, A	M, Br	
6. Bijsturing arbeidstijdregelingen i.h.k.v. gelijkheidsbeleid.	L, O, A, T, K, G, HV, AO	B, Li, D	M, Br	
7. Doorlichting mogelijkheden tot loopbaanonderbreking i.h.k.v. gelijkheidsbeleid	L, B, M, O, D, A, T, K, Br, G, HV, AO	Li		
8. Bijsturing beleid rond loopbaanonderbreking.	L, B, M, O, D, A, T, K, Br, G, HV, AO	Li		
Andere acties en maatregelen m.b.t. arbeidsvoorwaarden met als doel het gelijkheidsbeleid in de organisatie te ondersteunen, nl.  Evaluatiealternatieven, invoeren van functioneringsgesprekken, jobcoaching, analyse van de communicatiepatronen tussen verschillende personeelsgroepen, omgaan met absentieisme (acties naar de direct leidinggevenden, naar de afwezige medewerkers en naar de medewerkers die de werklast opvangen)				

**AO:** Aalst-Oudenaarde; **A:** Antwerpen; **Br:** BNCTO; **B:** Brugge; **K:** Kortrijk-Roeselare-Tielt; **L:** Leuven; **Li:** Limburg; **M:** Mechelen; **O:** Oostende-Ieper; **D:** Sint-Niklaas-Dendermonde; **T:** Turnhout; **G:** Gent; **HV:** Halle-Vilvoorde

### 3. Factoren die de slaagkansen van een PA-P/DP beïnvloeden

#### 3.1 Aanleiding voor het indienen van een PA-P/DP

Onder de bedrijven die in het verleden een PA-P/DP hebben opgestart zitten witte raven die louter omwille van maatschappelijke redenen aan een diversiteitsbeleid wilden werken. Maar de overgrote meerderheid start een PA-P/DP op vanuit economische redenen (bv. knelpuntvacatures, inspelen op de vraag, imago-probleem, etc.). Projectontwikkelaars beseffen dat ze de diversiteitsproblematiek niet mogen loskoppelen van de realiteit van het bedrijfsleven. Het is niet opportuun om het PA-P/DP als een louter ethisch instrument te presenteren. De kans op (gemotiveerde) medewerking van het bedrijf is veel groter wanneer het PA-P/DP wordt voorgesteld als een middel om te beantwoorden aan de noden van het bedrijf. De meerderheid van de PA-P/DP worden op deze manier opgestart. Vaak is de vraag naar opleidingen voor werknemers de eerste aanzet.



Tot slot mag ook het belang van de subsidie niet onderschat worden. Bedrijven stappen vaak in een PA-P/DP omdat dit hen de opportuniteit geeft om aan bepaalde zaken te werken waarvoor anders geen geld is.

### **3.2 Andere factoren die de slaagkansen van een PA-P/DP beïnvloeden**

De slaagkansen van een PA-P/DP worden in belangrijke mate bepaald door de verantwoordelijke in de organisatie die het plan moet trekken. Treft de projectontwikkelaar een gemotiveerd persoon, dan zijn de kansen op een succesvolle verandering heel gunstig. Maar het is ook van belang dat de top de basis meekrijgt. Een PA-P/DP heeft nood aan een groot draagvlak binnen het bedrijf. Hiervoor is een goede interne communicatie onontbeerlijk. Het bedrijf dient de 'eigenaar' te zijn van het PA-P/DP.

Verder is het van belang dat de bedrijfstop merkt dat het PA-P/DP hen voordelen oplevert. Er moet gestreefd worden naar een win-winsituatie, zowel voor de werkgever als voor de werknemers. De rol van de werknemersvertegenwoordigers kan hierin belangrijk en soms cruciaal zijn.

Tot slot heeft de subsidie niet zozeer een impact op het succes van een PA-P/DP, maar bepaalt ze soms wel hoe ver een bedrijf kan gaan in de realisatie van het plan. Het plan is echter een opstap, een eerste kennismaking met de mogelijkheden. Daarna is het aan het bedrijf om het beleid verder uit te werken. Dit impliceert eigen inspanningen in tijd, mensen en geld.

## **4. De rol van de projectontwikkelaar**

### **4.1 De invloed van de projectontwikkelaar op de PA-P/DP**

Vanuit de administratie Werkgelegenheid wordt geen strikt afgelijnd takenprofiel voor een projectontwikkelaar opgelegd. Wel wordt verwacht dat ze betrokken zijn bij de opmaak, uitvoer en de ondersteuning van de PA-P/DP. Dit betekent evenwel dat elk STC zijn eigen invulling kan geven en binnen een STC is het ook mogelijk dat de projectontwikkelaars hun eigen stijl hanteren. Toch hebben zowat alle projectontwikkelaars eenzelfde visie op hun rol in de PA-P/DP.

Algemeen mogen we stellen dat de projectontwikkelaars ertoe bijdragen dat het PA-P/DP meer is dan een subsidiekanaal. Zij leveren *maatwerk* voor de bedrijven. Hun rol begint bij het warm maken en motiveren van de bedrijven voor een PA-P/DP. Wanneer ze in samenspraak met het bedrijf tot een behoefteanalyse zijn gekomen, wordt de concrete invulling gegeven aan het plan. De bijdrage van de projectontwikkelaar is hierbij van cruciaal belang. Hij/zij geeft de structuur aan, schetst het geraamte, helpt bij problemen, ... In vele gevallen neemt de projectontwikkelaar de uitwerking zelfs voor het grootste deel voor zijn/haar rekening. Het bedrijf geeft feedback en beslist over de uiteindelijke inhoud. Eens het

plan opgestart is, heeft de projectontwikkelaar de taak om het bedrijf te ondersteunen in de uitvoering. Dit doen ze door het adviseren van uitvoerders (vb. opleidingsverstrekkers, personeelsmedewerkers, directie,...), het meedenken met de bedrijven over het verloop van het plan en het geven van feedback. Toch is het uiteindelijk de bedoeling om zo snel mogelijk misbaar te worden in het bedrijf. De projectontwikkelaar werkt mee aan de uitbouw van een diversiteitsbeleid door het sensibiliseren, informeren en coachen, met als uiteindelijke doel dat het bedrijf zelfstandig verder werkt volgens de ingeslagen weg. Projectontwikkelaars blijven natuurlijk wel op post voor ondersteuning. Projectontwikkelaars merken daarbij op dat de vereiste ondersteuning voor het welslagen van het plan afhankelijk is van het bedrijf. Sommige bedrijven hebben vrijwel geen ondersteuning en motivatie nodig, terwijl ze bij anderen voortdurend achter hun veren moeten zitten.

Er is evenwel een verschil in de mate waarin projectontwikkelaars tijd kunnen vrijmaken voor de begeleiding van de bedrijven. Dit is afhankelijk van het aantal PA-P/DP en de andere activiteiten die ze nog binnen het STC uitvoeren. Dit maakt dat sommige projectontwikkelaars zeer nauw betrokken zijn bij de bedrijven, terwijl anderen zichzelf nauwelijks de titel van coach willen toekennen omdat ze daarvoor niet dicht genoeg bij de bedrijven staan.<sup>10</sup>

Tot slot ervaren enkele projectontwikkelaars het instrument ook wel als een beperking van hun mogelijkheden als coach voor het bedrijf. Volgens hen komt een dynamiek met wederzijdse interactie pas echt op gang wanneer het PA-P/DP opgestart is. Ze betreuren het daarom dat verwacht wordt dat de volledige lijn van het plan reeds daarvoor op papier is uitgezet. Het STC-coördinatieteam benadrukt dat er steeds ruimte voor bijsturing en aanpassing is tijdens de uitvoering van het plan. De huidige regelgeving laat volgens hen voldoende dynamiek toe.

## **4.2 Indienen van een PA-P/DP**

Vanuit de administratie Werkgelegenheid wordt geen vaste prospectiemethode opgelegd. Elk STC pakt dit op zijn eigen manier aan, afhankelijk van de situatie in de regio. We geven een korte bespreking van de prospectiemethodes per regio.

### *STC Aalst-Oudenaarde*

De projectontwikkelaars van het STC Aalst-Oudenaarde prospecteren eerst telefonisch, de zogenaamde 'koude prospectie'. Ze maken bedrijven nieuwsgierig naar diversiteit. In een volgende stap gaan ze naar de bedrijven voor een behoef-

---

<sup>10</sup> De projectontwikkelaars van Limburg willen hierbij benadrukken dat zij (met 1/3 van het totale aantal plannen) er toch in slagen om de bedrijven nauw te begeleiden. Voor hen is het aantal plannen dus geen hindernis voor de rol van coach.

teanalyse. Ze trachten bedrijven te overtuigen om een plan in te dienen door hen aan te tonen waar de noden zitten en hoe een PA-P/DP op korte termijn voordeel kan bieden. De projectontwikkelaars willen hierbij vooral het diversiteitsdenken stimuleren.

Daarnaast maken de projectontwikkelaars gebruik van hun netwerk om bedrijven te zoeken. Hun netwerk bestaat uit derdenopleidingsorganisaties, werkgeversorganisaties, VDAB-account en sector- en diversiteitsconsulenten.

### *STC Antwerpen*

De manier waarop de projectontwikkelaars prospecteren, wordt sterk bepaald door hun eigen achtergrond. Iedere projectontwikkelaar heeft zijn eigen stijl.

### *BNCTO*

De diversiteitsmanagers (Brusselse benaming voor projectontwikkelaars) van het BNCTO maken gebruik van zowel koude prospectie als netwerken en sociale contacten om bedrijven te zoeken die een PA-P/DP willen indienen.

Wat betreft de koude prospectie houden ze een massale mailing op basis van het bedrijvendatabestand van Trends. Via deze mailing worden bedrijven uitgenodigd op een lunchmeeting met sterke getuigenissen van bedrijven met een diversiteitsplan. Bedrijven kunnen tijdens deze meeting hun interesse bekendmaken of verdere informatie opvragen. Met hen wordt verder contact opgenomen. Daarnaast doen ze ook de gewone, telefonische of random prospectie.

De projectontwikkelaars maken ook gebruik van hun sociale contacten en netwerken. Als lid van de *stuurgroep diversiteit* kunnen ze rekenen op ondersteuning en hulp van andere leden bij het sensibiliseren van bedrijven, bij het uitdenken van een strategie en bij het zoeken naar bedrijven. Tot deze stuurgroep behoren alle Vlaamstalige partners uit het Territoriaal Pact. Dit zijn afgevaardigden van BGDA, sociale partners, het regionaal integratiecentrum en derden.

Het bijwonen en organiseren van seminars levert daarnaast zinvolle sociale contacten op, wat hen kan helpen in de zoektocht naar geïnteresseerde bedrijven.

Tot slot gebeurt het dat bedrijven andere bedrijven aanbrengen die eveneens geïnteresseerd zijn in een PA-P/DP.

### *STC Brugge*

De projectontwikkelaars van het STC Brugge beseffen dat de zoektocht naar bedrijven die geïnteresseerd zijn in een PA-P/DP vlotter verloopt via netwerken, maar hun netwerk is momenteel nog erg beperkt, waardoor dit niet zo vaak gebeurt. Soms worden bedrijven met problemen gesignaleerd. De moeilijkheid voor de projectontwikkelaars is dan om deze bedrijven te overtuigen om meer te doen dan enkel dat ene probleem aan te pakken.

Omwille van het beperkte netwerk vallen de projectontwikkelaars in Brugge vaak terug op de koude prospectie om bedrijven te vinden die geïnteresseerd zijn in een PA-P/DP. Ze merken dat bedrijven vaak niet weten van het bestaan van deze plannen, dus hun eerste taak is hen te informeren. Dikwijls zijn bedrijven niet tegen de idee van een diversiteitsbeleid, maar komt het op dat moment ongelegen door omstandigheden. Mogelijk zijn dit bedrijven die in de toekomst opnieuw contact zullen opnemen om hun interesse kenbaar te maken.

#### *STC Gent*

In de beginjaren van de PA-P/DP verrichtte het STC hoofdzakelijk koude prospectie. Dit leverde echter weinig resultaat op in vergelijking met de inspanningen die ervoor gedaan werden.

Nu werken ze veel meer gestructureerd. Ze richten zich niet meer op alle bedrijven tegelijkertijd, maar concentreren zich op specifieke bedrijfszones. Ze gaan actief op zoek naar opportuniteiten binnen de regio. Ook gaan ze regelmatig met de sectorconsulenten op stap. Deze kunnen deuren voor hen openen. Aangezien ze op een ander vlak actief zijn, kunnen ze met de sectorconsulenten op een complementaire manier samenwerken. Ten slotte doen ze ook veel meer dan vroeger beroep op netwerken.

#### *STC Halle-Vilvoorde*

Voor de projectontwikkelaars van het STC Halle-Vilvoorde is koude prospectie de belangrijkste methode om bedrijven te vinden die geïnteresseerd zijn in een PA-P/DP. Toch gaan ze niet at random te werk. Ze starten hun zoektocht op basis van een databestand van de GOM. Hieruit maken ze een eerste selectie van bedrijven. Enkel bedrijven met meer dan 50 werknemers worden gecontacteerd. Vervolgens maken ze een keuze in sectoren. Zo werden in 2002 enkel de logistieke sector en de voedingsindustrie aangesproken. In 2003 contacteerden ze bedrijven uit de grafische sector, de chemie en de logistieke sector. In 2004 kwam de bouw en de metaalnijverheid aan de beurt.

Naast deze manier van prospecteren, krijgen ze af en toe ook vanuit de sectoren en vanuit de Kamer van Koophandel en Nijverheid bedrijven aangereikt.

#### *STC Kortrijk-Roeselare-Tielt*

In het STC Kortrijk-Roeselare-Tielt wordt geen koude prospectie gedaan. Projectontwikkelaars werken daarentegen nauw samen met de sectorconsulenten. Daarnaast wordt ook samengewerkt met de HRM-verantwoordelijke van Syntra West (vormingsinstituut voor KMO's) voor het zoeken van geïnteresseerde bedrijven.

De samenwerking met de accountmanagers van de VDAB in het kader van prospectie zal in de toekomst verhoogd worden.

---

Tot slot krijgen de projectontwikkelaars ook van toeleiders (onder andere opleidingsinstellingen) tips over bedrijven.

#### *STC Leuven*

Het gebeurt dat de projectontwikkelaars een tip krijgen over de noden van een bedrijf via hun netwerk, de VDAB of de sectorconsulenten, maar meestal doen ze gewoon koude prospectie (95%). Ze bellen bedrijven op en gaan op bezoek om het PA-P/DP voor te stellen. Ze proberen in een gesprek de noden van het bedrijf te achterhalen.

#### *STC Limburg*

De projectontwikkelaars zoeken geïnteresseerde bedrijven via hun netwerk. Dit is ontstaan door mond-aan-mondreclame. Nieuwe bedrijven worden aangedragen door partners (organisaties die ingeschakeld worden bij de uitvoering van een PA-P/DP), sectoren, soms de VDAB, uitzendbureaus, etc. De projectontwikkelaar neemt contact op met het bedrijf om de doelstellingen van het PA-P/DP te verduidelijken en concreet te maken voor hun situatie. Daarnaast luisteren ze naar de noden van het bedrijf en volgt een eerste doorlichting. Doordat de projectontwikkelaar via introductie door anderen bij een bedrijf terechtkomt, is het bedrijf meer bereid om te luisteren.

#### *STC Mechelen*

De projectontwikkelaars van het STC Mechelen doen geen koude prospectie meer. Ze zoeken nu heel gericht naar geïnteresseerde bedrijven. Deze vinden ze via de diversiteitsbrief, activiteiten, etc. Ze wachten evenwel niet tot het bedrijf contact met hen opneemt, maar benaderen hen zelf.

De projectontwikkelaars in deze regio houden geen rekening met de vooropgestelde quota voor het aantal PA-P/DP per jaar. Voor hen is de kwaliteit belangrijker en ze willen zich daarom niet vastpinnen op kwantitatieve objectieven. Ze starten de prospectie niet zolang het Besluit van de Vlaamse Regering (BVR) niet goedgekeurd is. Dit vormt het wettelijk kader voor de PA-P/DP. Vaak veranderen er op het laatste moment nog dingen, waardoor het onprofessioneel kan overkomen om eerdere afspraken met bedrijven te moeten wijzigen.

#### *STC Oostende-Ieper*

Tot nog toe verliep de zoektocht naar geïnteresseerde bedrijven vooral via koude prospectie. De projectontwikkelaars belden bedrijven op met de vraag of ze het PA-P/DP mochten komen voortstellen. Ze vertrokken naar het bedrijf met een zeer beperkte kennis van de situatie in het bedrijf.

Vanaf dit jaar plannen ze evenwel een meer gestructureerde aanpak. Ze gaan meer samenwerken met de sociale partners, los van de sectoren. Op de steun van sectorconsulenten kunnen ze in de regio minder rekenen. Slechts weinigen liggen wakker van deze regio. De projectontwikkelaars willen bedrijven trachten te bereiken via colloquia, vakbonden, sociale secretariaten, etc.

#### *STC Sint-Niklaas-Dendermonde*

In deze regio gebeurt prospectie via netwerken (vakbonden, sectorconsulenten, VDAB-accounts, etc.). De projectontwikkelaar bereidt het eerste contact heel goed voor. Er wordt informatie verzameld over het bedrijf via informele contacten. Op de eerste ontmoeting laat de projectontwikkelaar het bedrijf zoveel mogelijk aan het woord. Dan gaat ze op zoek naar knelpunten en kijkt wat in het PA-P/DP zou kunnen opgenomen worden.

#### *STC Turnhout*

De projectontwikkelaars van het STC zoeken vooral 'witte bedrijven', omdat in deze bedrijven nog het meeste werk moet gebeuren. De zoektocht verloopt hoofdzakelijk via koude prospectie. In sommige sectoren voeren ze een gezamenlijke prospectie met de sectorconsulenten. Ze contacteren toonaangevende bedrijven in de regio met een aanbod tot oplossing voor de problemen waarmee de bedrijven geconfronteerd worden. Daarnaast krijgen ze van de sociale partners bedrijven aangereikt waar een PA-P/DP nuttig zou kunnen zijn. De samenwerking met de diversiteitsconsulenten van de vakbond kan mogelijk bijdragen tot het creëren van een groot draagvlak op de werkvloer.

Het opstellen van een PA-P/DP begint met een diepgaande analyse. Er zijn vaak een aantal gesprekken nodig vooraleer de échte probleemstelling naar boven komt.

Algemeen kunnen we besluiten dat het zoeken van geïnteresseerde bedrijven vooral gebeurt via *koude prospectie* en het aanspreken van *netwerken*. Afhankelijk van de regio wordt ook samengewerkt met sectorconsulenten en diversiteitsconsulenten van de vakbond. Men verwacht dat deze samenwerking in de toekomst verder positief zal evolueren. Een aantal gezamenlijke initiatieven en overlegmoment werden (en worden) gepland (cf. actieplan naar aanleiding van het overlegmoment van 20 april 2004).

### **4.3 Indienen van een 'Beste praktijk' (BP)**

Het beleid ten aanzien van een BP is sterk gelijklopend in de verschillende regio's. Projectontwikkelaars zijn het erover eens dat niet elk bedrijf in aanmerking kan komen voor een BP. Vroeger was dit in Limburg echter wel het geval. Maar

ook deze regio is hiervan teruggekomen, en voert nu een strenge selectie door. Bedrijven moeten een voorbeeldfunctie hebben vooraleer ze aanspraak kunnen maken op een BP. Er moet een meerwaarde te vinden zijn in het PA-P/DP dat verder reikt dan de individuele noden van het bedrijf. De kwaliteit van het plan en de mate waarin het plan een verandering teweeg heeft gebracht, zijn belangrijke selectiecriteria.

In de regio Halle-Vilvoorde is men evenwel minder streng ten aanzien van het indienen van een BP. Een rusthuis werkt momenteel aan een BP omdat ze de actiepunten in het DP niet voltooid kreeg in één jaar. Het BP wordt dus gebruikt om extra subsidies en tijd te krijgen. Ook in de regio Gent werd deze methode vroeger gebruikt om ambitieuze PA-P/DP af te werken. Maar daar is men nu strenger geworden en komen enkel bedrijven met een voorbeeldfunctie in aanmerking. De projectontwikkelaars van het STC Gent zien het BP eigenlijk als een verliespost voor de bedrijven. Naar hun mening moet een bedrijf dat intekent voor een BP zich voortdurend als dusdanig profileren. Ze worden frequent gevraagd om hun situatie te presenteren op allerlei bijeenkomsten. De projectontwikkelaars denken daarom dat een soort van 'disseminatiebudget' en een uitwisselingsplatform meer zinvol zou zijn. Bedrijven kunnen hier dan gebruik van maken om hun ervaringen met het PA-P/DP uit te wisselen. Nu reeds wordt een budget van 5 000 euro voor uitwisseling voorzien.

#### **4.4 Initiatieven die de uitvoering van de functie van projectontwikkelaar ten goede komen**

Uit hun ervaring stellen projectontwikkelaars tekorten vast en mogelijke verbeteringen voor op drie belangrijke domeinen van hun functie. Het betreft de regelgeving, de informatiestroom en het PA-P/DP als instrument.

Projectontwikkelaars verlangen een duidelijke en uniforme regelgeving. Ze wijzen daarbij op het belang van een consistent beleid. Wanneer bepaalde verwachtingen in de loop van de prospectieperiode veranderen, betekent dit dat de projectontwikkelaars dit opnieuw moeten communiceren naar de geïnteresseerde bedrijven. Dit kan niet-professioneel overkomen en kan de vertrouwensrelatie ondermijnen. Hiermee doelen ze voornamelijk op de afspraken in verband met de registratie van allochtonen. Het zoekend beleid van de overheid hieromtrent en de reacties van de verschillende actoren, heeft zijn implicaties gehad op het veld en de nieuwe verplichting werd uitgesteld/bijgesteld. De projectontwikkelaars suggereren daarom ook dat het definitieve BVR veel sneller wordt opgesteld, zodat ze niet al op prospectie dienen te gaan met een voorlopige versie. In 2004 werd hier reeds gevolg aan gegeven.

Sommige projectontwikkelaars stellen zich de vraag of de eigen interpretaties bij de invulling van de PA-P/DP in de verschillende regio's de uniformiteit niet te sterk ondermijnen. Door het verloop van projectontwikkelaars sinds 1999 wor-

den ook intern telkens andere accenten gelegd. Dit is niet bevorderlijk voor de samenwerking met de bedrijven. De administratie Werkgelegenheid zou daarom volgens sommige projectontwikkelaars kunnen werken aan meer uniformiteit in de invulling van de PA-P/DP tussen de STC's door duidelijke richtlijnen voor deze invulling te communiceren. Anderen denken daar helemaal anders over. Zij vinden dat meer sturing het maatwerk in de weg staat, en betwisten de nood aan duidelijke richtlijnen. Ze stellen daarom meer ervaringsuitwisselingsmomenten en bespreking van cases voor om de uniformiteit te bewerkstelligen.

De voorbije jaren zijn heel wat meer spelers op het veld gekomen (sectorconsulenten, diversiteitsconsulenten, ...). Diversiteit is een zaak met verschillende invalshoeken. De projectontwikkelaars hadden graag duidelijkere taakafspraken. Hier wordt verder aan gewerkt (cf. actieplan na 20 april 2004).

Tot slot gaan sommige projectontwikkelaars niet altijd akkoord met kwantitatieve objectieven wat het aantal af te sluiten plannen betreft. Ze vinden het aantal plannen minder belangrijk dan de kwaliteit van de plannen. De in VESOC vastgelegde kwantitatieve objectieven zijn voor hen een aanduiding dat vooral het aantal plannen voor de overheid en de sociale partners belangrijk is. Hierover zouden ze graag verder in discussie treden. De administratie Werkgelegenheid is van mening dat er geen aanwijzingen zijn dat de gestelde kwantitatieve objectieven de kwaliteit van de plannen in de weg zou staan, wel integendeel.

Heel wat projectontwikkelaars ervaren een gebrek aan informatiedoorstroming, op verschillende gebieden. Vooreerst verwachten ze een inhoudelijke kadering van de PA-P/DP door de administratie Werkgelegenheid. Hiermee bedoelen ze meer inhoudelijke input naar concept en achtergrond van de plannen, met duidelijke accenten en een concrete invulling van het begrip 'kansengroep'.

Daarnaast hopen ze op een betere informatiedoorstroming tussen de STC's. Opnieuw zien ze hier een rol weggelegd voor de administratie Werkgelegenheid. De huidige informatieverzameling via de FAQ's van het STC-coördinatieteam blijkt niet volledig aan de verwachtingen van de projectontwikkelaars te voldoen en zet projectontwikkelaars aan om bij collega's ten rade te gaan. Ze stellen voor dat vanuit Brussel alle relevante informatie over de invulling van de PA-P/DP verzameld en beheerd zou worden. Wanneer een projectontwikkelaar een concrete vraag naar invulling heeft, kan hij via de centrale databank nagaan of een dergelijke situatie zich reeds elders voordeed en hoe dat toen werd aangepakt. Een dergelijk beheer van informatie zou eveneens gebruikt kunnen worden voor kennisoverdracht aan nieuwe projectontwikkelaars. Zo zou ook duidelijk worden welke knelpunten te maken hebben met informatiedoorstroming en welke knelpunten betrekking hebben op de regelgeving zelf.

De huidige ploeg pleit voor een beter onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers. Daarenboven zou de administratie Werkgelegenheid de structurele ervaringsuitwisseling tussen projectontwikkelaars van de verschillende STC's nieuw leven moeten inblazen. In de beginfase van de positieve-actieplannen werd dit vanuit



Brussel geregeld, herinneren de langzittende projectontwikkelaars zich. Momenteel is dit geëvolueerd naar een themawerking, met maandelijkse bijeenkomsten. Deze voldoen echter niet volledig aan de noden van de projectontwikkelaars. Een gedachtewisseling tussen projectontwikkelaars en het STC-coördinatieteam kan mogelijk tot concrete voorstellen voor verbetering leiden. Vooral voor nieuwe medewerkers kan een goede ervaringsuitwisseling zeer leerrijk zijn.

Tot slot ervaren de projectontwikkelaars een tekort in hun basiskennis omtrent de belangrijkste arbeidsregelgeving en HRM. Ze zouden daarom graag de mogelijkheid krijgen om hun kennis hierover actueel te houden door het volgen van opleidingen. Ook stellen ze een centrale database met informatie over deze en andere belangrijke aspecten van diversiteitsbeleid voor.

Een aantal projectontwikkelaars ervaren problemen met het PA-P/DP als instrument. Sommigen pleiten voor het afschaffen van een uiterste datum voor het indienen van de plannen. Het ritme van de administratie komt niet overeen met het ritme van het bedrijfsleven. Het aantal plannen zou kunnen toenemen wanneer bedrijven en projectontwikkelaars niet gebonden waren aan deze uiterste datum, maar het hele jaar door de mogelijkheid hadden om een plan in te dienen. Dit is echter niet haalbaar binnen het kader van de subsidies. Enkele projectontwikkelaars gaan nog verder in hun voorstel tot aanpassing van indienen van een PA-P/DP. Zij stellen voor dat elke regio een budget krijgt toegewezen. Wanneer bedrijven dan een vraag indienen voor een bepaalde actie, kan deze met het budget gesubsidieerd worden. Op deze manier is er geen deadline, geen vooraf vastgelegd plan, geen administratieve last etc.

Projectontwikkelaars hebben daarnaast ook bedenkingen bij de documenten waaruit het instrument is opgebouwd. Vooreerst vinden ze deze verouderd en volgens sommigen administratief veel te zwaar. Verder weegt de tussentijdse rapportering zwaar door. Hierin is verbetering gebracht met de nieuwe regelgeving in 2003. Ook hekelen sommigen het feit dat in de VESOC-regelgeving bepaald is dat kwantitatieve streefcijfers gevraagd worden naar instroom, doorstroom en opleiding. Dit geeft hen het gevoel dat de problematiek hiertoe beperkt wordt. Tot slot vinden sommigen de toelichting van het instrument, zoals het nu wordt aangeboden, nog teveel toegespitst op de kansengroep allochtonen. Anderen gaan hier evenwel niet mee akkoord.

## **5. Netwerken**

### **5.1 Contacten tussen bedrijven met PA-P/DP**

Afhankelijk van de regio stellen we een verschil vast tussen bedrijven naar de mate van behoefte om contacten te onderhouden met andere bedrijven die een PA-

P/DP hebben. In sommige regio's is deze behoefte zeer expliciet en trachten de STC's daaraan tegemoet te komen. In andere regio's stellen de projectontwikkelaars geen behoefte tot contact vast. Ze vermoeden dat de bedrijven niet geprofileerd willen worden naar hun PA-P/DP-deelname. Daarnaast merken ze op dat een PA-P/DP maatwerk is, wat verklaart waarom bedrijven geen behoefte hebben om ervaringen te delen. Dit wordt evenwel tegengesproken door projectontwikkelaars uit regio's waar wel contactmomenten worden georganiseerd. Zij trachten daar de initiatieven op microniveau te vertalen naar een mesoniveau.

In STC's die de behoefte van de bedrijven wel ervaren, worden de nodige inspanningen gedaan om hieraan tegemoet te komen. Verdeeld over de regio's organiseren de STC's informatiemomenten, ervaringsuitwisselingsmomenten, studiedagen, colloquia, ontbijtsessies met spreker, opleidingen en trainingen over de bedrijven heen, etc. Hoewel een gebrek aan geld en tijd volgens sommige projectontwikkelaars de mogelijkheden tot het organiseren van contactmomenten beperkt, wordt dit door het STC van Antwerpen en Turnhout weerlegd (het is mogelijk om tot 5 000 € te krijgen van de administratie werkgelegenheid om ervaringsuitwisseling te stimuleren). STC Aalst-Oudenaarde merkt evenwel op dat dit bedrag niet altijd voldoende is om de kosten te dekken.

## **5.2 Contacten tussen bedrijven met PA-P/DP en bedrijven zonder PA-P/DP**

Contacten tussen bedrijven met PA-P/DP en bedrijven zonder PA-P/DP worden veel minder structureel georganiseerd door de STC's. In sommige regio's hebben de bedrijven onderling contact naar aanleiding van sectorale evenementen e.d., maar slechts zelden organiseert een STC een dergelijk ontmoetingsmoment. Sommige STC's gebruiken hun middelen bestemd voor ervaringsuitwisseling (cf. hierboven: tot 5 000 €) voor de organisatie van dergelijke contacten.

In sommige regio's trachten de STC's de contacten te stimuleren in het kader van prospectie. Ofwel worden bedrijven zonder PA-P/DP benaderd en wordt hen voorgesteld contact op te nemen met een bedrijf uit de sector dat wel een PA-P/DP heeft ingediend. Ofwel stimuleren de projectontwikkelaars de bedrijven met PA-P/DP om contact op te nemen met bedrijven uit de sector die geen interesse hebben, met de bedoeling deze te overtuigen. 'Best Practices' dienen deze rol expliciet op te nemen.

Daarnaast is in alle regio's een netwerk met alle regionale (veld-)werkers rond evenredige arbeidsdeelname aanwezig.

## **5.3 Netwerkvorming rond diversiteit**

Niet in alle regio's bestaat een netwerkvorming rond diversiteit. In Limburg spreken de projectontwikkelaars evenwel van een zeer groot netwerk, samengesteld uit het STC, de partners (onder andere toeleidingsorganisaties, opleidingsinstellingen etc.) en de bedrijven. Ook in Kortrijk vormen deze partners die bijdragen

---

tot de uitvoering van de PA-P/DP samen met het STC een netwerk. Bedrijven worden daar tot nog toe niet bij betrokken, maar dit is een doelstelling voor de toekomst. In Turnhout werd een werkgroep diversiteit opgericht, samengesteld uit de sociale partners en de diversiteitsactoren. Daarnaast werd een platform diversiteit in het leven geroepen waarin het STC in gesprek treedt met de diversiteitsconsulenten van de vakbonden en de sectoren. In Brussel werd de stuurgroep diversiteit van het BNCTO gecreëerd door de diversiteitsmanagers om hun netwerken te versterken met het oog op de ondersteuning van de bedrijven. Tot de stuurgroep behoren naast de sociale partners ook sectoren die actief zijn in Brussel en doelgroepspecialisten.

In Leuven, Halle-Vilvoorde, Aalst-Oudenaarde en Gent werkt het STC actief aan een netwerk. In Leuven spreken ze van een forum van organisaties die werken rond diversiteit en werd een netwerkdag georganiseerd voor iedereen die rond diversiteit bezig is. Het STC Halle-Vilvoorde heeft een adviserende 'werkgroep allochtonen'. Hierin zetelen vertegenwoordigers van de werkgevers, de Kamer van Koophandel, de werknemers, derdenorganisaties rond allochtonen, de provincie, de sectorconsulenten en de VDAB. Er nemen geen zelforganisaties van allochtonen deel aan deze werkgroep. De werkgroep is er gekomen op vraag van de werkgevers. Tot slot voorziet het STC Gent een budget voor ervaringsuitwisselingen met de sectorconsulenten, jobkanaal en de jobcoaches. Tweemaandelijks komen de partners op een informele manier bij elkaar.

#### **5.4 Samenwerking met organisaties die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de doelgroep**

Alle projectontwikkelaars spreken van een samenwerking tussen de bedrijven en organisaties die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de doelgroep, zoals toeleidingsorganisaties, opleidingsinstellingen, etc. De contacten verlopen in eerste instantie via de projectontwikkelaars, die een beter zicht hebben op de spelers in het veld. De coördinatie van deze contacten verschilt naargelang het STC. Meestal regelen de projectontwikkelaars de samenwerking. Zij kennen de organisaties en weten welke geschikt zijn voor het bedrijf (vb. voor opleiding, toeleiding, etc.). In Leuven laten de projectontwikkelaars de bedrijven de vrije keuze. Ze geven hen een lijst met alle organisaties uit de regio. Soms horen ze over een nauwe samenwerking, maar meestal hebben ze geen zicht op het verloop van de contacten. Om de samenwerking te optimaliseren, organiseerde het STC Leuven vorig jaar een beurs waarop alle organisaties zich aan de bedrijven konden voorstellen. Het werd een groot succes: 250 bedrijven kwamen een kijkje nemen.

### **5.5 Verhouding projectontwikkelaars, sectorconsulenten en diversiteitsconsulenten van de vakbond**

In slechts vier van de dertien STC's spreken de projectontwikkelaars van een zeer goede samenwerking met de sectorconsulenten en de diversiteitsconsulenten van de vakbond, zonder concurrentie en met een wederzijdse meerwaarde. Het betreft Kortrijk, Limburg, Halle-Vilvoorde en Gent. In elke regio bestaat wel een vorm van samenwerking, maar deze verloopt niet altijd even vlot. De samenwerking is het grootst met de sectorconsulenten en richt zich vooral op de prospectiefase. Ze ervaren deze samenwerking vooral als een meerwaarde indien de sectorconsulent gekend is in het bedrijf. Dit is evenwel sterk afhankelijk van de sector. Met sommige sectorconsulenten hebben projectontwikkelaars een zeer goede samenwerking, met anderen veel minder. De projectontwikkelaars van STC Oostende, STC Mechelen en STC Turnhout spreken zelfs van een 'mislukte' samenwerking in sommige sectoren. In Oostende krijgt men sectorconsulenten meestal niet mee op sleeptouw voor prospectie. De regio is voor hen geen prioriteit. Met consultanten die zich wel om de regio bekommeren, verloopt de samenwerking erg goed. De projectontwikkelaars in Mechelen hadden ook meer verwacht van de komst van de sectorconsulenten. Zij hadden begrepen dat het de taak van de sectorconsulenten was om de basisprospectie voor de PA-P/DP in hun sector uit te voeren, waarna de projectontwikkelaars de inhoudelijke en uitvoerende opvolging voor hun rekening zouden nemen. Maar dit gebeurt zeker niet. Daarenboven ervaren ze problemen bij het gezamenlijk prospecteren. Sectorconsulenten werken over de regio's heen en afhankelijk van de sector zijn er één of meerdere consulenten. Aangezien de invulling van de plannen enigszins kan verschillen tussen regio's, verkondigen ze vaak tegenstrijdige ideeën, wat de geloofwaardigheid ondermijnt. Tot slot spreken ook de projectontwikkelaars in Turnhout van spanningen in de samenwerking met sommige sectorconsulenten. Zij ervaren dat sectorconsulenten IBO's promoten en trachten de 'producten van de sector' (zoals opleidingen) aan de bedrijven te verkopen. Daarbij raden ze bedrijven aan in te stappen in een PA-P/DP omdat het hen dan niets kost. De projectontwikkelaars vinden evenwel dat een PA-P/DP niet gebruikt dient te worden voor dergelijke doeleinden. Daarenboven zien sommige sectoren het STC als een administratieve kracht die het PA-P/DP mee gaat concretiseren. Hierdoor komen ze in een verhouding opdrachtgever-knecht terecht, wat ze niet willen. De projectontwikkelaars willen daarom de dialoog aangaan om te streven naar meer complementariteit met deze sectorconsulenten. Met andere sectorconsulenten daarentegen ervaren ze een hele goede samenwerking.

De samenwerking met de diversiteitsconsulenten van de vakbond is veel beperkter, maar wordt positiever geëvalueerd door de projectontwikkelaars. In Turnhout veronderstelt men dat een goede samenwerking met de diversiteitsconsulenten het draagvlak in de bedrijven kan vergroten. De samenwerking is even-

wel nog in een beginfase, maar vanuit het STC-coördinatieteam wordt verwacht dat de dynamiek zich zal ontplooiën naar meer en beter.

Zoals reeds eerder werd vermeld, worden op dit moment initiatieven genomen om de samenwerking tussen de verschillende spelers in het veld te bevorderen.

Tot slot zouden de diversiteitsmanagers van het BNCTO wel vaker willen samenwerken met sectorconsulenten en diversiteitsconsulenten van de vakbond, maar stellen ze vast dat niet alle Vlaamse partners ervoor kiezen om ook in Brussel actief te zijn. Ze roepen de consulenten dan ook op om deze leemte op te vullen. 'Er wonen ook Vlamingen in Brussel', zo luidt het.

## **6. Meerwaarde van een PA-P/DP**

### **6.1 Hoe zou worden omgegaan met kansengroepen op de arbeidsmarkt als er geen PA-P/DP bestond?**

We lieten de projectontwikkelaars nadenken over de situatie wanneer de PA-P/DP niet zouden bestaan. Iedereen is ervan overtuigd dat bedrijven ook zonder een PA-P/DP zouden werken aan diversiteit, omdat dit een realiteit is waar ze niet onderuit kunnen. Ook zonder PA-P/DP zouden kansengroepen instromen, maar er zouden wel verschillen zijn naar doorstroming, duurzame tewerkstelling en uitstroom van kansengroepen. Daarenboven zou het eerder om individuele gevallen gaan. Sommige projectontwikkelaars herinneren zich dat vroeger in tijden van arbeidskrachte de kwalificatienormen werden verlaagd, waardoor (lager opgeleide) kansengroepen konden instromen. De werkvloer werd echter niet voorbereid op de komst van deze werknemers, waardoor het verloop zeer groot was. Bedrijven zochten de schuld bij de werknemers. Ze beseften vaak niet dat het probleem bij de eigen structuur lag.

De projectontwikkelaars zijn het erover eens dat het PA-P/DP kansen biedt aan bedrijven om bezig te zijn met aspecten van het personeelsbeleid waar ze voorheen geen tijd of middelen voor hadden. Hiermee wordt aangetoond dat de subsidies die bedrijven van de overheid krijgen om te werken aan diversiteit, heel belangrijk zijn. Vaak is de bereidheid om rond dergelijke thema's te werken aanwezig, maar hebben bedrijven er de middelen niet voor. Maar een PA-P/DP is meer dan enkel een subsidiekanaal. Bedrijven beseffen dat de externe begeleiding die ze krijgen van groot belang is. Vaak hebben bedrijven wel ideeën, maar kennen ze niet alle maatregelen en mogelijkheden. De periode waarin het PA-P/DP wordt uitgevoerd, is een experimenteerperiode. Bedrijven komen daarbij in aanraking met bepaalde zaken die ze voorheen niet kenden (vb. IBO). Wanneer het een succes is, gaan ze ermee door. Daarenboven biedt een PA-P/DP meer dan enkel financiële en inhoudelijke ondersteuning. Bedrijven worden bewust gemaakt van de diversiteitsproblematiek gedurende de uitvoering van het plan. Vaak wordt een proces in gang gezet, dat onomkeerbaar is.

## **6.2 Flexibiliteit van het instrument**

De sterkte van een PA-P/DP is dat het de bedrijven doet doordenken op het thema van diversiteit. Diversiteitsbeleid vindt een plaats in het personeelsbeleid van het bedrijf en werkgevers worden attent gemaakt op het potentieel van hun werknemers. Logischerwijs dienen zich in dit proces momenten aan waarop de bedrijven andere acties willen ondernemen dan deze die ze voor de start van het PA-P/DP gepland hadden. Deze acties ontstaan naar aanleiding van ervaringen met uitgevoerde acties, door nieuwe invalshoeken of wanneer er geld over is. Het PA-P/DP is flexibel genoeg (en dit in tegenstelling tot wat eerder vermeld werd) om deze bijkomende of gewijzigde acties mee op te nemen. Projectontwikkelaars waarschuwen er echter wel voor dat de oorspronkelijke doelstellingen daarbij niet uit het oog verloren mogen worden.

## **6.3 Bedrijven zonder PA-P/DP maar met een diversiteitsbeleid**

Hoewel niet alle projectontwikkelaars er een duidelijk zicht op hebben, vermoeden ze dat er wel bedrijven zijn die geen PA-P/DP willen afsluiten, maar die toch een goed diversiteitsbeleid voeren. Wanneer we peilen naar het profiel, blijkt dit afhankelijk van de regio.

In de regio Sint-Niklaas-Dendermonde zijn het volgens de projectontwikkelaars bedrijven die veel aandacht besteden aan opleiding, met een duidelijke visie en een goede band met de werknemers. Het zijn vernieuwende bedrijven in groei.

In de regio Oostende zijn het vooral familiebedrijven die zich als dusdanig profileren. Ze willen geen maatregelen op het niveau van het personeelsbeleid. Ze hebben aandacht voor het aanwezige personeel, maar willen zich niet focussen op kansengroepen. Vraag is of er dan nog wel sprake is van een diversiteitsbeleid?

In de regio Mechelen werden de projectontwikkelaars geconfronteerd met bedrijven die weigerden om een PA-P/DP af te sluiten, omdat ze het niet nodig hebben. Ze werken al aan diversiteit en willen geen geld voor iets dat ze eigenlijk al lang doen. De projectontwikkelaars zijn ervan overtuigd dat het beter is deze bedrijven gewoon op hun eigen ritme te laten voortdoen. Vaak zijn het geëngageerde bedrijven die de maatschappelijke evolutie volgen of zijn het bedrijven met een buitenlandse hoofdzetel (vb. VS).

De projectontwikkelaars in Limburg beschrijven bedrijven met een diversiteitsbeleid maar zonder PA-P/DP als bedrijven die hun imago erg belangrijk vinden. Vaak hebben ze een Amerikaans moederbedrijf die een dergelijke diversiteitsgedachte oplegt. Maar het kunnen ook bedrijven zijn die het opmaken van een PA-P/DP teveel werk vinden.

Ook in de regio Brugge zijn bedrijven met een goed diversiteitsbeleid maar zonder interesse voor PA-P/DP vaak Amerikaanse bedrijven die diversiteit als 'policy' hebben. De projectontwikkelaars stellen zich evenwel vragen bij de kwaliteit van dit beleid.

In de regio's Leuven en Aalst-Oudenaarde stellen projectontwikkelaars vast dat bedrijven vaak zonder het zelf te weten een goed diversiteitsbeleid voeren. Maar volgens de projectontwikkelaars van STC Leuven geldt dit zeker niet voor alle bedrijven die geen diversiteitsplan willen opstarten. Sommigen onder hen zijn helemaal niet goed bezig.

In de regio Turnhout ten slotte, merkt men dat bedrijven vaak al veel diverser werken dan ze zelf denken. Bij dergelijke bedrijven dringen ze niet aan op een diversiteitsplan, maar zijn wel bereid om hen te adviseren buiten het kader van een plan.

## 7. Aanpak diversiteitsbeleid

Bedrijven die een PA-P/DP indienen, verklaren zich bereid om te werken aan een diversiteitsbeleid. In deze laatste paragraaf laten we de projectontwikkelaars het diversiteitsbeleid van de bedrijven analyseren. Hiervoor reikten we vier dimensies aan, waarbij de uitersten tegenover elkaar werden geplaatst. Telkens werd gevraagd welke vorm het meest voorkomt in de regio en waar zij hun voorkeur aan geven. Een eerste dimensie kijkt of maatregelen in het diversiteitsbeleid gericht zijn op bepaalde kansengroepen of op alle medewerkers. Een tweede dimensie is de spanwijdte of de focus van het diversiteitsbeleid. Is het beleid gericht op het openen van deuren, op het openen van praktijken of op het openen van ogen? Een derde dimensie kijkt naar het niveau in de organisatie waar het diversiteitsbeleid vorm krijgt. Is dat de directie en het management of de werkvloer. Tot slot geeft een vierde dimensie aan of een organisatie naar buiten komt met haar diversiteitsbeleid ofwel een 'low profile' aanhoudt (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

### 7.1 Een diversiteitsbeleid gericht op bepaalde kansengroepen of op alle medewerkers

Om de focus van het diversiteitsbeleid te achterhalen, werden volgende uitersten tegenover elkaar geplaatst: (1) categoriaal beleid versus diversiteitsbeleid en (2) specifieke versus niet-specifieke maatregelen. In een *categoriaal beleid* zijn de doelstellingen gericht op één doelgroep (allochtonen, ouderen, arbeidsgehandicapten, vrouwen, etc.). Hetzelfde geldt voor *specifieke maatregelen*. Dit zijn maatregelen voor één bepaalde categorie van doelgroepwerknemers (bv. specifieke wervingskanalen, aanmoediging van de doelgroep om te solliciteren, etc.). In een *diversiteitsbeleid* daarentegen is het plan gericht op alle (doel)groepen. Er wordt gestreefd naar een evenredige aanwezigheid van alle bevolkingsgroepen, met aandacht voor de meerwaarde van het verschil. *Niet-specifieke maatregelen* hebben eenzelfde algemene focus. Het zijn maatregelen die iedereen ten goede komen (bv. doorlichting selectieprocedure, ombudsman, etc.) (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

Projectontwikkelaars stellen een evolutie vast in de focus van de PA-P/DP. In het begin lag de nadruk meer op evenredige arbeidsdeelname van allochtonen, nu richten ze zich vooral op het managen van verschillen. Toch blijft volgens de wetgeving hieromtrent de evenredige arbeidsparticipatie van kansengroepen de centrale doelstelling van de plannen.

Alle projectontwikkelaars zijn het erover eens dat een diversiteitsbeleid het uitgangspunt moet zijn voor een PA-P/DP. De insteek om een plan op te stellen, kan categoriaal zijn, maar moet in de uitwerking steeds opengetrokken worden zodat het zinvol wordt voor alle werknemers. Toch benadrukken de projectontwikkelaars dat specifieke maatregelen niet uit de plannen geweerd mogen worden. In de praktijk is de doelgroep categoriaal, en het is belangrijk om de verschillen te zien om te kunnen werken aan een gelijkekansenbeleid. Specifieke acties zijn nodig om de achterstanden weg te werken, maar hierbij moet men opletten voor stigmatisering. Daarenboven kunnen andere werknemers zich 'verongelijkt' voelen en het gevoel krijgen dat kansengroepen (meestal allochtonen) altijd voorgetrokken worden. Het is dus belangrijk om de specifieke acties goed te kaderen.

## **7.2 De spanwijdte van het diversiteitsbeleid**

Om de spanwijdte van het diversiteitsbeleid van de bedrijven te kennen, werd gevraagd of het beleid dat gevoerd wordt vooral gericht is op het openen van deuren, het openen van praktijken of het openen van ogen. Uiteraard is ook een combinatie van één of meer van deze actiedomeinen mogelijk. Een beleid gericht op het *openen van deuren* focust op het wegwerken van hindernissen bij de wervings- en selectieprocedure, zodat ook kansengroepen kunnen instromen. Een bedrijf dat werkt aan het *openen van praktijken* creëert binnen het personeels- en organisatiebeleid de nodige ruimte en flexibiliteit voor een divers personeel. Tot slot gaan bedrijven die hun beleid focussen op het *openen van ogen*, hun personeel bewustmaken van de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002).

Om een goed diversiteitsbeleid op te starten, moeten bedrijven de drie soorten acties (dit is openen van deuren, praktijken en ogen) opnemen. De manier waarop de projectontwikkelaars dit aanpakken is evenwel afhankelijk van de beginsituatie van het bedrijf. In sommige bedrijven is het niet meer nodig om te werken aan het openen van deuren, en kan men het beleid onmiddellijk richten op het openen van ogen en praktijken. Maar ook de huidige economische conjunctuur bepaalt dat momenteel minder gewerkt wordt aan de instroom (aspect van het openen van deuren). Bedrijven worden wel gesensibiliseerd en klaargestoomd voor een latere instroom van kansengroepen. Wanneer projectontwikkelaars de acties enkel zouden richten op het openen van deuren, kan dit nadelig zijn voor de duurzaamheid van de veranderingen.



---

In sommige bedrijven lukt het wel om kansengroepen te laten instromen zonder voorbereiding of begeleiding, maar in andere bedrijven speelt onmiddellijk het draaideureffect wanneer het plan voltooid is. Grotendeels wordt dit bepaald door de huidige samenstelling van het personeel. In bedrijven met een zeer homogeen team, zal de integratie van kansengroepen veel moeilijker verlopen.

### **7.3 Niveau van het bedrijf waar het diversiteitsbeleid vorm krijgt**

Het diversiteitsbeleid heeft een sturende kracht nodig in de onderneming. Deze kan van het management/de directie (top-down) komen, of kan georganiseerd worden vanop de werkvloer (bottom-up). Aan de projectontwikkelaars werd gevraagd op welk niveau zij het diversiteitsbeleid binnenbrengen en uitbouwen in een bedrijf (Doyen, Lamberts en Janssens, 2002).

Vrijwel alle PA-P/DP ontstonden in een top-down benadering. De projectontwikkelaars benadrukken het belang om het management van een bedrijf mee te krijgen. Toch moet een diversiteitsplan ook steeds voorgelegd worden aan de ondernemingsraad of de syndicale delegatie van een bedrijf. Het blijft dus geen top-down gebeuren. Slechts heel uitzonderlijk gebeurt het dat de vraag om te werken aan diversiteit van onderuit gesteld wordt. In dat geval komt het via de vakbonden tot bij de projectontwikkelaars.

Hoewel alle projectontwikkelaars inzien dat het van fundamenteel belang is dat de bedrijfsleiding achter het plan staat, beseffen ze dat een groot draagvlak in het bedrijf onmisbaar is voor het welslagen van het plan. Er wordt daarom ook veel aandacht besteed aan communicatie met de werkvloer. Daarenboven worden werknemers steeds betrokken bij de werkgroepen, opgericht in het kader van het PA-P/DP. Organisaties met meer dan vijftig werknemers worden sinds 2003 zelfs verplicht om een *interne werkgroep* samen te stellen voor de begeleiding van het diversiteitsplan. Deze werkgroep bestaat uit minstens één vertegenwoordiger van de directie of het management, minstens één vertegenwoordiger van de directe leidinggevenden en minstens één vertegenwoordiger van de werknemersafgevaardigden.

### **7.4 'Outen' van een diversiteitsbeleid**

Een bedrijf dat op een positieve manier wil omgaan met een divers personeel, kan dit al dan niet expliciet duidelijk maken bij de interne en externe stakeholders. We maken een onderscheid tussen manifest en latent. Een bedrijf met *een manifest diversiteitsbeleid* kiest ervoor om dit engagement zowel intern als extern duidelijk te maken. Een bedrijf kan daarentegen ook hard werken aan een diversiteitsbeleid zonder dit zo te benoemen voor interne en externe stakeholders. We spreken dan van een *latent beleid* (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002). Projectontwikkelaars

werden gevraagd ook deze laatste tegenstelling te plaatsen in het beleid van de bedrijven in hun regio.

Voor projectontwikkelaars bleek het erg moeilijk de houding van bedrijven ten aanzien van hun diversiteitsbeleid te omschrijven als manifest of latent. Eigen aan het instrument van PA-P/DP is dat bedrijven verplicht worden om intern een manifest beleid te voeren (communicatie, overleg, werkgroepen, ...). Wanneer bedrijven hun diversiteitsbeleid evenwel niet expliciet communiceren, spreken projectontwikkelaars niet over een manifest beleid. We typeren deze houding van bedrijven ten aanzien van het diversiteitsbeleid daarom als een *intern manifest beleid*. Daartegenover staat een *extern manifest beleid*. Dit betekent dat bedrijven ook naar de buitenwereld toe hun diversiteitsbeleid uitdragen.

De meerderheid van de bedrijven voert enkel een intern manifest beleid. Projectontwikkelaars geven hiervoor verschillende verklaringen. Bedrijven zouden beschaamd zijn omdat ze subsidies krijgen om te werken rond diversiteit of lopen niet graag in de kijker. Dit geldt evenwel niet voor alle bedrijven. Sommigen komen graag naar buiten met wat ze verwezenlijkt hebben op het vlak van diversiteitsbeleid.

Sommige projectontwikkelaars hebben geen voorkeur voor een intern of extern manifest beleid, als er maar resultaat is. Anderen vermoeden dat een meer extern manifeste houding van de bedrijven voor een sneeuwbaaleffect zou kunnen zorgen. Ze beseffen wel dat het bedrijf zich dan bloot stelt aan kritiek van buitenaf, wat hen ervan kan weerhouden om zich als dusdanig te profileren. Anderzijds kan het voor bedrijven ook een 'good selling opportunity' zijn om zich voor te stellen als een bedrijf dat aandacht heeft voor diversiteit.

Tot slot beseffen de projectontwikkelaars dat zelfs een intern manifest beleid heel goed gekaderd en geïncorporeerd moet worden binnen een bedrijf. De kans is reëel dat kansengroepen zich anders gestigmatiseerd zullen voelen. Vooral allochtonen zijn zeer gevoelig aan 'labeling'. Voor vrouwen in een 'mannenberoep' is het daarentegen net omgekeerd.

---

## **HOOFDSTUK 8**

### ***Lessen uit Nederland: positieve-actieplannen in Nederland***<sup>11</sup>

Ook in het buitenland werd reeds heel wat ervaring opgedaan met positieve-actieplannen. In Nederland was het opstellen van positieve-actieplannen onder de Wet SAMEN (vroegere Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen) zelfs verplicht. Het is dan ook interessant na te gaan welke resultaten hiermee bereikt werden en hoe deze maatregel onthaald werd, zodat hieruit lessen getrokken kunnen worden voor het Vlaamse beleid.

Daartoe is het echter noodzakelijk een goed inzicht te krijgen in de context waarbinnen deze maatregel tot stand kwam, de precieze werking van de maatregel en de faal- en succesfactoren ervan. Alvorens de resultaten van de Wet SAMEN te bespreken, wordt daarop dan ook eerst ingegaan.

#### **1. Totstandkoming van de Wet SAMEN**

De Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen (WBEAA) kwam tot stand na het falen van een akkoord tussen de sociale partners om te komen tot een evenredige arbeidsmarktpositie van allochtonen. Hoewel men het er algemeen over eens was dat de arbeidsmarktpositie van allochtonen dringend versterkt moest worden, slaagden de sociale partners er niet in hun achterban hier rond te mobiliseren. Het parlement was van mening dat ingrijpen noodzakelijk was en keurde een door de Tweede-Kamerleden Rosenmöller, Dijkstal en Groenman ingediend wetsvoorstel goed.

De sociale partners waren echter niet enthousiast over deze wetgeving. De werkgeversorganisaties uitten hun ongenoegen, terwijl de steun voor een dergelijke wetgeving bij de vakbonden enkel van de top leek te komen, en niet gedragen

---

<sup>11</sup> Deze bijdrage werd geschreven door Marjan Van de maele (K.U.Leuven, departement sociologie) en is gebaseerd op het rapport 'Over de grenzen heen. Lessen uit de Nederlandse ervaring met vraaggerichte arbeidsmarktmaatregelen ter verbetering van de positie van allochtonen.' (Van de maele, Verhoeven & Martens, 2005). Voor een uitgebreidere en gedetailleerdere beschrijving van het volledige Nederlandse beleid, wordt tevens verwezen naar dit rapport.

werd door de vakbondsactivisten en de ondernemingsraden. Ook minderhedenorganisaties hadden kritiek op de wet, gezien zij van mening waren dat die veel te weinig vereisten van de werkgevers.

Eind 1996 werd de wet geëvalueerd. De uitvoering van de wet bleek op dat moment erg beperkt. Geen enkele van de werkgevers die niet aan de wet voldeden, werden vervolgd door de overheid of door belanghebbenden. De onderzoekers gaven aan dat de weerstand tegen de naleving van de wet vooral te maken had met het idee van de werkgevers dat het probleem vooral een aanbodprobleem was, en geen probleem van de vraagzijde. Bovendien ontbraken duidelijke afdwingsmogelijkheden.

Tegen deze achtergrond werd de wet opnieuw besproken binnen de Stichting van de Arbeid. De regering besliste naar aanleiding van dit overleg de wet aan te passen in de richting van de aanbevelingen van de sociale partners.

De vernieuwde wet werd, onder de naam Wet Stimulering Arbeidsdeelname Etnische Minderheden (SAMEN), door het parlement goedgekeurd op 27 november 1997 en is van kracht sinds 1 januari 1998 voor een periode van vier jaar. Eind 2001 werd beslist de wet, gezien de blijvende achterstandspositie van etnische minderheden, te verlengen tot 1 januari 2004.

## **2. Werking en evaluatie van de Wet SAMEN**

### **2.1 De WBEAA**

#### 2.1.1 Werking van de Wet

De Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen van 11 mei 1994 verplichtte de werkgever met minstens 35 werknemers te streven naar evenredige vertegenwoordiging binnen zijn onderneming van personen die behoren tot de doelgroep van allochtonen. Evenredige vertegenwoordiging hield in dat het aandeel allochtonen binnen de onderneming verhoudingsgewijze moest overeenkomen met hun aandeel in de regionale beroepsbevolking. Daarbij werd wel rekening gehouden met kwalificatie- en geschiktheidseisen. Het betrof hier een inspanningsverplichting die *niet gesanctioneerd* werd.

Om een dergelijke evenredigheid te bereiken, moest de werkgever nagaan in hoeverre het gevoerde personeelsbeleid belemmeringen inhield voor allochtonen. Tevens moest de werkgever maatregelen treffen om deze belemmeringen weg te nemen en om de arbeidsdeelname van de doelgroep binnen zijn organisatie te bevorderen.

De doelgroep van de wet werd tweejaarlijks vastgesteld bij algemene maatregel van bestuur. Bij aanvang van de wet op 1 juli 1994 behoorden personen geboren in Turkije, Marokko, Suriname, de Nederlandse Antillen, Aruba, Vietnam, voormalig Joegoslavië, Somalië, Ethiopië, Iran of Irak én hun kinderen tot de doelgroep.

De werkgever werd verplicht een afzonderlijke personeelsregistratie op te stellen waarin, door middel van opgave van het geboorteland en het geboorteland van de ouders, de gegevens naar etniciteit opgenomen werden. Deze personeelsregistratie mocht voor geen enkel ander doel gebruikt worden dan het naleven van de verplichtingen van de WBEAA en moest optimaal beveiligd zijn. Werknemers hadden de mogelijkheid principiële bezwaren schriftelijk kenbaar te maken bij de werkgever en bezwaar aan te tekenen tegen het opnemen van hun gegevens in de personeelsregistratie, waarna de werkgever verplicht was de desbetreffende gegevens te vernietigen.

Tevens werd de werkgever verplicht om op basis van de beschreven registratie jaarlijks een schriftelijk verslag op te stellen over de vertegenwoordiging van de doelgroep binnen zijn onderneming. Dit verslag mocht alleen anonieme gegevens bevatten en aan het verslag moest een accountantsverklaring gehecht worden die de juistheid van de gegevens bevestigde. Verder moest het jaarverslag openbaar gemaakt worden door het neer te leggen bij de Kamer van Koophandel in de plaats waar de onderneming feitelijk gevestigd was. Daar lag het verslag ook ter inzage voor derden. De Kamers van Koophandel moesten, indien de minister dit vroeg, een lijst opmaken van de ondernemingen die niet of niet volledig aan deze verplichting hadden voldaan.

Ten slotte was de werkgever verplicht jaarlijks een taakstellend werkplan op te maken. Dit gebeurde na overleg met de ondernemingsraad en bevatte een beschrijving van het gevoerde personeelsbeleid en de mate waarin dit belemmerend werkte voor leden van de doelgroep. Verder bevatte het een weergave van de functieniveaus binnen de onderneming en het percentage uit de doelgroep dat binnen elk functieniveau aan het werk was. Het werkplan eindigde met de streefcijfers die de werkgever zich voor de komende jaren oplegde en de maatregelen die hij zou nemen om de doelstelling van evenredige vertegenwoordiging te realiseren. Wanneer het RBA dit vroeg, was de werkgever verplicht een afschrift van het taakstellend werkplan te verstrekken.

Het niet opstellen van een jaarverslag of het niet opstellen volgens de wettelijke vereisten was strafbaar als overtreding, evenals het niet neerleggen van het jaarverslag bij de Kamers van Koophandel. Het niet verstrekken van het taakstellend werkplan indien dit door het RBA gevraagd werd, was eveneens strafbaar. Op het niet opstellen van een taakstellend werkplan stond geen straf. Het neerleggen van

een jaarverslag in de wetenschap dat de verstrekte gegevens foutief waren, werd gesanctioneerd als een misdrijf.

Doel van deze verplichtingen was het vermeerderen van de kennis over de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt en het op gang brengen van discussie hierover. Dit zou moeten leiden tot een bewustwordingsproces bij de werkgever, wat uiteindelijk zou moeten uitmonden in het activeren van de werkgever tot het nemen van maatregelen voor het verbeteren van de positie van allochtonen binnen zijn bedrijf.

Ter ondersteuning van de uitvoering vaardigde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een handleiding uit, waarin tips waren opgenomen met betrekking tot het ontwerpen van een registratiesysteem en voor het opstellen van het openbaar jaarverslag en het werkplan. Tevens werd in 1995 een softwarepakket ontwikkeld waardoor evenredigheidscijfers en de vertegenwoordiging van de doelgroep op de werkvloer eenvoudig berekend konden worden.

### 2.1.2 Evaluatie van de Wet

Wat de *uitvoering* van de WBEAA betreft, is het nuttig eerst op te merken dat het bereik van de wet in termen van het aantal ondernemingen niet zo groot was. Ongeveer 22 000 ondernemingen vielen onder het bereik. Gemiddeld 80% van alle Nederlandse ondernemingen telde echter minder dan vijftig werknemers, waarvan ongeveer 90% minder dan 35 werknemers had. Het bereik in termen van aandeel van de werkende bevolking is niet bekend.

De wet genoot een grote bekendheid. Vooral de verplichting tot registratie was erg bekend onder de werkgevers, maar de bekendheid van de verplichting tot het opstellen van een werkplan daalde reeds tot 53%.

De wet had echter lage prioriteit. Slechts één derde van de werkgevers voldeed aan de registratieverplichting en slechts 10% stelde een jaarverslag en een werkplan op in 1995. Degenen die aan de verplichtingen voldeden, deden dit met zo weinig mogelijk inspanningen. 18% van de werkgevers zei niet aan de verplichtingen te voldoen uit principiële overwegingen. In 1996 bleek echter reeds 57% van de werkgevers een registratie opgezet te hebben. 26% leverde een jaarverslag in en 12% maakte een werkplan.

De gegevens over etniciteit bleken in de opgezette registraties niet altijd te worden verkregen en opgeslagen volgens de wettelijke procedure. 75% van de jaarverslagen van de bedrijven die geen evenredigheid behaalden, bevatten geen concrete maatregelen om de arbeidsdeelname van allochtonen te verhogen. In 30% van de ingediende jaarverslagen ontbrak een duidelijke conclusie over het al dan niet bereiken van evenredigheid en in een kwart van de verslagen ontbrak de

---

accountantsverklaring. De werkplannen waren over het algemeen erg summier en hadden meestal enkel betrekking op een analyse van het aanbodprobleem.

Van de ondernemingen die ten minste één verplichting uitvoerden, had 11% maatregelen genomen op het gebied van werving en selectie. Meestal gebeurde dit door middel van het creëren van laaggeschoolde werkgelegenheid. Drie procent paste het opleidingsbeleid aan en 3% maakte werk van een doorstromingsbeleid.

Van de werknemers was 20% van mening dat er meer aandacht voor allochtonen was gekomen in het personeelsbeleid van de werkgever.

De *resultaten* van de wet zijn erg beperkt. De slechte uitvoering heeft ertoe geleid dat het beoogde bewustwordingsproces met als doel het streven naar evenredige arbeidsparticipatie duidelijk niet op gang is gekomen. Over in-, door- en uitstroom zijn geen gegevens beschikbaar, maar er is duidelijk geen sprake van een beter inzicht in de knelpunten en een grotere bewustwording van de eigen verantwoordelijkheid. Werkgevers bleven immers het arbeidsmarktprobleem van minderheden zien als een aanbodprobleem en waren het er niet mee eens dat het gevoerde personeelsbeleid hier mee aan ten grondslag lag.

De belangrijkste *factoren* voor het *falen* van de WBEAA waren het gebrek aan draagvlak en de uitvoeringstechnische mankementen. Het gebrek aan draagvlak uitte zich doordat werknemers weigerden zich te laten registreren, de werkgevers hun desinteresse en weerstand duidelijk tot uiting brachten, de ondernemingsraad zijn aanjaagfunctie helemaal niet opnam, de werkgeversorganisaties en de rechters lieten weten niet achter de wet te staan en de overheid geen apart budget reserveerde voor de wet en tevens te kennen gaf overtredingen van de wet niet streng te zullen vervolgen. Bedrijfsadviseurs Minderheden (BAM'ers) en minderhedenorganisaties wensten de onpopulaire wet niet te verdedigen en bereikten meer met een goed relatiebeheer met de werkgevers. De negatieve berichtgeving in de media deed wellicht ook heel wat draagvlak afbrokkelen. Als argument voor de terughoudendheid werd door velen aangehaald dat de wet stigmatiserend werkte of patronen van collegialiteit doorbrak.

Het beperkte draagvlak leek voor een zeer groot deel te wijten aan de wijze van totstandkoming van de wet. De overheid had immers geen monopolie op het arbeidsmarktbeleid en moest rekening houden met de overige actoren in het veld. Bij de voorbereiding van deze wet is men echter te weinig in overleg getreden met deze actoren. Bovendien hadden de vele uitvoeringstechnische mankementen de geloofwaardigheid en de steun voor de wet helemaal doen afbrokkelen. De meer morele en principiële bezwaren leken vooral terug te brengen tot het gebrek aan draagvlak. Betrokkenen wijzen er ook op dat de wet onderuitgehaald werd, doordat het kabinet, en met name het departement sociale zaken, de wet weinig

opgevolgd heeft en onwelwillende werkgevers bijgevolg niet gesanctioneerd werden. De kabinetspartijen werden dan ook erg onder druk gezet door het bedrijfsleven en ook binnen de VVD was het draagvlak voor de wet tamelijk wankel.

De uitvoeringstechnische mankementen bestonden er vooral in dat er geen cijfers beschikbaar waren op basis waarvan streefcijfers correct berekend konden worden, dat er onduidelijkheden in de wet waren, waardoor werkgevers hem niet altijd correct uitvoerden, dat accountants geen verklaring wilden afleggen omdat ze de verstrekte gegevens zelf niet konden controleren, dat niet alle etnische groepen met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt tot de doelgroep behoorden en dat de RBA's niet goed geplaatst waren om een controlerende functie op te nemen, omdat hun werking gestoeld is op goede relaties met de werkgevers. Verder waren er bij het Openbaar Ministerie geen richtlijnen bekend omtrent vervolging en was de politie niet op de hoogte van de mogelijkheid tot vervolging, waren de Kamers van Koophandel niet voorbereid op de functie die ze op zich moesten nemen, was hun softwaresysteem niet aangepast en kwam de registratiewijze bij de Kamers van Koophandel niet overeen met de grens van 35 werknemers die de WBEAA hanteerde. Mede omwille van deze knelpunten en omwille van hun beperkte middelen en menskracht waren ook minderhedenorganisaties niet in staat hun controlerende functie op te nemen.

Een laatste faalfactor van de wet betreft het feit dat de kosten van de sanctie niet opwogen tegenover de kosten van de uitvoering.

*Concluderend* kan gesteld worden dat de wet praktisch geen draagvlak had en dat de gebrekkige handhaving het draagvlak nog verder had doen afbrokkelen. Er is dan ook geen bewustwordingsproces op gang gekomen. De nadruk is te sterk komen te liggen op de administratieve componenten van de wet, ten nadele van de meer actiegerichte. Uit de gesprekken bleek dat velen de invoering van de wet wel een goede evolutie vonden, maar dat men bijna unaniem van mening was dat de wet een 'papieren tijger' was geworden. Velen zagen het vooral als een registratiewet en beseften niet welke meerwaarde de wet kon bieden. Anderen benadrukten dan weer dat de wet ook net bedoeld was als een registratiewet, met het oog op het aantonen aan werkgevers dat het gevoerde personeelsbeleid, in tegenstelling tot wat men dacht, wel degelijk discriminatoir was.

Verder bleek de wet een bruikbaar instrument voor BAM'ers en personeelsfunctionarissen om het management aan te spreken op het personeelsbeleid ten aanzien van allochtonen.



---

## 2.2 De Wet SAMEN

### 2.2.1 Werking van de Wet

De gebrekkige uitvoering van de WBEAA leidde ertoe dat een wetswijziging werd doorgevoerd die inging vanaf 1 januari 1998. De wetswijziging ging gepaard met een naamsverandering van WBEAA naar Wet stimulering arbeidsdeelname minderheden (SAMEN). De nieuwe naam had de bedoeling bij te dragen aan een positievere beeldvorming rond de wet. De Wet SAMEN was een tijdelijke wet en zou oorspronkelijk lopen tot 31 december 2001. Hij werd echter met twee jaar verlengd tot 31 december 2003.

In de nieuwe Wet SAMEN werden Molukkers toegevoegd aan de oorspronkelijke doelgroep. Het tussentijds wijzigen van de doelgroep was niet langer mogelijk. Tevens kwam er een mogelijkheid tot beperkte zelfidentificatie. Dit hield in dat, wanneer de geboortelanden van de werknemer en zijn ouders niet alle drie identiek waren, de werkgever ervoor kon kiezen de betreffende werknemer te vragen tot welke groep hij wenste te behoren. De werkgever kon er echter ook voor kiezen het systeem zoals onder de WBEAA bestond gewoon voort te zetten. Indien de werkgever besliste wijzigingen aan te brengen in het registratiesysteem, was hij wel verplicht dit te overleggen met de ondernemingsraad.

Eén van de belangrijkste wijzigingen van de wet was het beperken van de administratieve lasten voor de werkgever tot één enkel openbaar verslag. Dit verslag moest overigens zowel de gegevens uit het voormalige jaarverslag als de gegevens uit de vroegere taakstellende werkplannen bevatten. De verplichting tot het onderzoeken van de mate waarin het personeelsbeleid binnen de onderneming een belemmering vormde voor de deelname van minderheden aan het arbeidsproces, viel echter wel weg. Ook de verplichte accountantsverklaring verviel. Wel moest de werkgever overleg plegen met de ondernemingsraad en het oordeel van de ondernemingsraad diende opgenomen te worden in het jaarverslag. Tevens diende het aantal werknemers dat schriftelijk bezwaar aantekende tegen de registratie vermeld te worden.

De jaarverslagen dienden niet langer bij de Kamers van Koophandel gedeponeerd te worden, maar bij het RBA van de regio waar de onderneming feitelijk gevestigd was. De RBA's moesten dan ten behoeve van het kabinet een inhoudelijke analyse maken van de ingediende jaarverslagen en die analyse tevens opnemen in het regionaal beleidsplan. Verder konden zij de jaarverslagen gebruiken ten behoeve van de dienstverlening aan werkgevers onder andere door de BAM'ers. Op deze manier zouden de gegevens uit de jaarverslagen beter benut kunnen worden.

Een tweede zeer belangrijke wijziging betrof het vervangen van de strafrechtelijke procedure door handhaving via het civiele recht. Voor het instellen van een civielrechtelijke procedure werd daarbij vooral gedacht aan minderhedenorganisaties, sociale partners en maatschappelijke organisaties met een betrokkenheid bij de arbeidspositie van minderheden. Degene die een vordering instelde, was volgens deze procedure verplicht eerst door middel van overleg het gevorderde te proberen bereiken. Ook de individuele werknemer kan zich in principe beroepen op de onrechtmatige daad indien hij belang heeft bij de naleving van de wet. Deze procedure vergt echter zeer veel inspanningen van de individuele burger.

De arbeidsinspectie kreeg ten slotte een toezichthoudende taak toegewezen. Werkgevers die vóór 1 juni geen jaarverslag over het voorgaande jaar hadden ingediend, kregen een rappelbrief van de arbeidsinspectie. De werkgevers die na het verstrijken van de in de rappelbrief genoemde termijn niet aan de verplichting voldeden, ontvingen een tweede rappelbrief. Indien een werkgever na deze twee rappelbrieven nog weigerde zijn verplichtingen na te komen, stelde de arbeidsinspectie de werkgever zelf, de ondernemingsraad en de (sectorale) werkgevers- en werknemersorganisaties hiervan schriftelijk op de hoogte. Een afschrift van dit rapport lag tevens ter inzage bij het RBA. Uiteindelijk werd door de arbeidsinspectie een bevindingslijst opgesteld. Deze lijst bevatte alle werkgevers die niet aan hun verplichtingen in het kader van de Wet SAMEN hadden voldaan.

Om de naleving van de wet te bevorderen werd flink geïnvesteerd in het ondersteunen van de werkgevers en de overige betrokken actoren. Daartoe werd in 1998 door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een aantal handleidingen ontwikkeld. Verder werd door arbeidsvoorziening de Helpdesk Wet SAMEN ingesteld om aan de informatiebehoefte van werkgevers te voldoen. Tevens bood de Helpdesk later ook ondersteuning op het gebied van multicultureel personeelsbeleid. Meer omvattende vragen van werkgevers werden door de Helpdesk doorverwezen naar de Bedrijfsadviseurs Minderheden, die op hun beurt eventueel konden doorverwijzen naar gespecialiseerde commerciële bureaus.

Met betrekking tot het jaarverslag werd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gewerkt aan een gestandaardiseerd formulier, waar de werkgever kon aankruisen welke maatregelen hij genomen had en welke faal- en succesfactoren hij daarbij had ondervonden. Tevens werd het vanaf 2001 mogelijk om het jaarverslag op één centraal antwoordnummer te deponeren of per e-mail te versturen.

In 2001 werd door arbeidsvoorziening de Centrale Database Wet SAMEN (CDWS) ontwikkeld. Deze database bevatte alle deponeringsplichtige bedrijven, gegevens over het al dan niet voldoen aan deze plicht en informatie uit de gedeponeerde

---

jaarverslagen. De CDWS moest de misverstanden voorkomen die eerder ontstonden doordat Arbeidsvoorziening Nederland en de arbeidsinspectie gebruik maakten van twee afzonderlijke bestanden.

Vanaf 1 januari 2002 werd eveneens door arbeidsvoorziening de website [www.wetsamen.nl](http://www.wetsamen.nl) beschikbaar gemaakt voor het brede publiek. Op de website was de CDWS raadpleegbaar. Verder werden er de wettekst, het voorlichtingsmateriaal, nieuws, cijfers, best practices en de bevindingslijsten van de arbeidsinspectie gepubliceerd. Tevens waren een aantal nieuwe instrumenten op de website beschikbaar: een vraag- en antwoordbank waarmee snel antwoord verkregen kon worden op de meest gestelde vragen; een elektronisch tool voor werkgevers waarmee op eenvoudige wijze aan de registratie en de jaarlijkse rapportage voldaan kon worden; een benchmark-instrument, waarmee prestaties op het gebied van de Wet SAMEN vergeleken konden worden met branche- of sectorgenoten, bedrijven uit de regio of van een zelfde grootte, ...; en ten slotte een sociale kaart, die alle relevante actoren op het gebied van multicultureel personeelsbeleid binnen handbereik plaatste.

### 2.2.2 Evaluatie van de Wet

De poging om het draagvlak voor de WBEAA te vergroten door middel van een aanpassing in de richting van de aanbevelingen van de sociale partners en door middel van het verminderen van de administratieve last, leidde inderdaad tot een verbetering van de *uitvoering*. In 1997 deponeerde 43,8% het jaarverslag en dit aantal steeg tot iets meer dan 75% in 2000 en 2001. Vele jaarverslagen werden wel pas zeer lang na de wettelijke indieningsdatum gedeponneerd. De kwaliteit van de jaarverslagen liet overigens ook te wensen over: de kwantitatieve gedeelten werden meestal vrij correct ingevuld, maar de kwalitatieve gedeelten waren meestal zwak. Met de invoering in 2000 en 2001 van lijsten met mogelijke maatregelen waarin men de uitgevoerde maatregelen moest aankruisen, verbeterde dit gedeelte echter aanzienlijk. Ook lijstjes van succes- en faalfactoren maakten dat deze items beter beantwoord werden. Het aantal verslagen dat aan de wettelijke vereisten voldeed, steeg tot 75%. Het aantal bedrijven dat voldeed aan de evenredigheidsvereisten schommelde rond de 20%.

Meer dan 60% van de bedrijven bleek geen maatregelen te treffen. Vijfentwintig procent gaf aan ten minste één maatregel uit te voeren. Vanaf 2000 steeg dit aantal tot 50%. Het gemiddelde aantal maatregelen steeg ook naar vier maatregelen per jaarverslag. De maatregelen waren echter vaak zeer algemeen geformuleerd en bleken in de praktijk soms weinig uitwerking te hebben.

Eén derde van de getroffen maatregelen betrof werving en selectie. Overige maatregelen vielen dikwijls onder de noemer 'voorkeursbeleid'. In concreto ging het

dan dikwijls om het plaatsen van een voorkeurszin in advertenties. Met betrekking tot uitstroom werden vrijwel geen maatregelen getroffen. Vanaf 2000 kwam er meer aandacht voor onderzoek en analyse: 16% van de maatregelen kaderde daarin. Instroom, werving en selectie bleef nog 42% van de maatregelen uitmaken en het invoeren van een gedragscode was goed voor nog eens 10% van de maatregelen. Vanaf 2001 was een verdubbeling vast te stellen in het aantal maatregelen met betrekking tot loopbaanbeleid.

De *resultaten* één jaar na het invoeren van de Wet SAMEN bleken als volgt: geen of toch slechts een zeer beperkte impact op de instroom van etnische minderheden, maar wel een klein significant effect op de bewustwording, op het gevoerde personeelsbeleid en op het wervingsgedrag. In 2003, na een sterke verbetering van de uitvoering, leidde een enquête onder betrokken actoren tot dezelfde bevindingen: 12% van de werkgevers en 21% van de overige betrokken actoren was van mening dat de Wet SAMEN geleid heeft tot een bewustwordingsproces. Waar bij de overige actoren nog 10% dacht dat er wel een invloed was geweest op de instroom, maar niet op de door- en uitstroom, waren werkgevers er bijna unaniem van overtuigd dat er geen effect is geweest, noch op de instroom, noch op de door- en uitstroom.

De *faalfactoren* betroffen het te vrijblijvende karakter van de wet op het gebied van het bereiken van evenredigheid, knelpunten in het aanbod, een beperkt draagvlak, een zeer hoge uitstroom en de behoefte aan deskundig advies over het aanpassen van het personeelsbeleid. Eén van de belangrijkste factoren bleef echter nog steeds een opeenstapeling van uitvoeringstechnische moeilijkheden. De belangrijkste waren het feit dat de berekeningen in de jaarverslagen door velen niet correct uitgevoerd werden, omdat er geen duidelijkheid was over de gebruikte begrippen; de RBA's niet opgewassen waren tegen het verwerken van alle verslagen en ook de relatie met werkgevers optimaal wilden houden; er tot de invoering van de CDWS belangrijke coördinatieproblemen waren tussen het ministerie van Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid en de arbeidsinspectie en minderhedenorganisaties omwille van beperkte menskracht en middelen hun controlerende functie niet konden opnemen.

Er zijn echter ook een aantal *succesfactoren* te onderscheiden: de betere ondersteuning van de werkgevers door middel van de Helpdesk Wet Samen en het inschakelen van de BAM'ers, de versterkte controle door de arbeidsinspectie en de rapelbrieven en het vergemakkelijken van de uitvoering door het invoeren van gestandaardiseerde formulieren voor het jaarverslag. Het visualiseren van mogelijke maatregelen en faal- en succesfactoren zou bovendien werkgevers geholpen hebben bij het inzichtelijk maken van het door de onderneming gevoerde beleid. Uit de gesprekken bleek ook dat het verplaatsen van het deponeringsadres van de Kamers van Koophandel naar de RBA's een belangrijke meerwaarde bood: de

BAM'ers hadden de jaarverslagen nu meteen ter beschikking en konden op basis van de analyse van deze verslagen werkgevers heel gericht aanspreken. De grotere inzichtelijkheid van de jaarverslagen leidde er bovendien toe dat scherpere analyses gemaakt konden worden.

*Concluderend* lijkt de belangrijkste verdienste van de Wet SAMEN het feit dat inzicht verkregen werd in het door werkgevers gevoerde personeelsbeleid en de positie van allochtonen binnen bedrijven. Tevens was, naar aanleiding van het jaarverslag, een mogelijkheid ontstaan tot het contacteren van werkgevers. Werkgevers konden op hun verantwoordelijkheid aangesproken worden bij het niet voldoen aan de evenredigheid, maar er kon ook gerichte advisering aangeboden worden aan de hand van het in de jaarverslagen beschreven beleid. Bovendien heeft de wet toch ook een invloed gehad op de gedachtevorming en incidenteel ook op de beleidsontwikkeling en het personeelsbeleid. Verder bleek uit de gesprekken dat de wet ook een groot aantal knelpunten aan het licht bracht, zoals bijvoorbeeld het gebrek aan taalopleidingen voor oudkomers, die zonder de wet wellicht niet aangepakt zouden kunnen worden. De wet zorgde ervoor dat kennis ontstaat, waarop gericht beleid ontwikkeld kon worden. Ten slotte werd door een aantal respondenten ook aangegeven dat de wet garandeerde dat het thema onder de aandacht bleef.

### **3. Conclusie**

De Nederlandse ervaring leert dat de Wet SAMEN een bijzonder waardevol instrument is op het gebied van bewustwording en op het gebied van analyse en inzicht in de knelpunten van het beleid, maar dat het draagvlak voor dergelijke wetgeving beperkt is. Verder ontstaat ook een risico op stigmatisering en worden werkgevers eenzijdig verantwoordelijk gesteld.

Het is in elk geval duidelijk dat het inzetten van een instrument als de Wet SAMEN, niet op zichzelf kan staan. Werkgevers worden op die manier de zondebok, de nadruk komt teveel op de registratie en het effect op de arbeidsmarktpositie van allochtonen is vermoedelijk niet groot. Wordt de wet echter gecombineerd met instroomprojecten (bemiddeling) en met ondersteuning voor het voeren van een multicultureel personeelsbeleid, dan worden alle betrokken partners geactiveerd, krijgen werkgevers ook instrumenten aangereikt waarmee ze de gevraagde doelstellingen kunnen bereiken, en is het draagvlak voor en het effect van de wet vermoedelijk veel groter. Naast deze twee voorwaarden (voorzien van bemiddeling en ondersteuning), moeten de administratieve lasten zoveel mogelijk beperkt worden, en moet ervoor gezorgd worden dat de uitvoeringspraktijk haalbaar is. Dit laatste impliceert onder andere dat de juiste cijfergegevens beschikbaar gemaakt worden om, uitgesplitst naar functieniveau, regionale streefcij-

fers op te stellen; dat er een gefundeerde en praktisch haalbare afbakening van de doelgroep wordt ontwikkeld; dat controle op deponeringsplichtige bedrijven mogelijk gemaakt wordt en dat er een instantie kan instaan voor de administratieve componenten van dergelijke wetgeving.

---

## **HOOFDSTUK 9**

### ***Diversiteitsplannen als hefboom voor evenredige arbeidsdeelname: samenvatting, besluit en aanbevelingen***

Dit onderzoek evalueerde de effecten van positieve-actieplannen en diversiteitsplannen (die afgesloten werden in de periode 1999-2001/2002) op niveau van werknemers, organisaties en op de situatie van allochtonen op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk willen we een aantal conclusies baseren op de vaststellingen die in de loop van dit onderzoek gebeurd zijn. We groeperen deze conclusies rond drie clusters: (1) Nood aan monitoring, (2) Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen een waardevol instrument?, en (3) Naar mainstreaming van het beleid.

#### **1. Nood aan monitoring**

Om effecten van het beleid te kunnen meten is het van belang om over juiste en kwalitatief sterke indicatoren te beschikken, zowel op Vlaams niveau als op niveau van de regio, sector en organisatie.

In eerste instantie dienden we dan ook na te gaan welke effecten meetbaar zijn. Kunnen we ons baseren op cijfergegevens?

##### **1.1 Op macroniveau**

De Vlaamse overheid heeft zich tot doel gesteld om *evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt* te realiseren en zo 'een actieve welvaartstaat te worden die alle burgers ongeacht hun afkomst of aanleg laat participeren aan de samenleving door duurzame werkgelegenheid' (Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004, p. 2).

Deze doelstelling werd herbevestigd in het Pact van Vilvoorde. Overheid en sociale partners onderschreven samen onder andere Doelstelling 3 van het Pact van Vilvoorde:

"In het Vlaanderen van 2010 heeft elke persoon op actieve leeftijd de gelegenheid om een volwaardige job uit te oefenen. De werkzaamheidsgraad ligt tegen 2010 zo dicht mogelijk bij de 70 procent."

Daarnaast zegt Doelstelling 5:

“In 2010 is de achterstand van vrouwen enerzijds en van kansengroepen (ondermeer allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden) anderzijds inzake deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weggewerkt. Dit blijkt ondermeer uit het feit dat zij niet langer oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid.”

Evenredige participatie moet dan begrepen worden als het streven naar een verhoging van de werkzaamheidsgraad van die groepen die het laagst scoren zodat de samenstelling van de groep werkenden een afspiegeling van de bevolkingsamenstelling is.

Maar kennen we de werkzaamheidsgraad en werkloosheidsgraad van alle kansengroepen?

#### 1.1.1 Geen exacte cijfers

In het kader van dit onderzoek, ging de meeste aandacht naar de tewerkstellingspositie van allochtonen.<sup>12</sup>

Onderzoek heeft aangetoond dat niet zozeer nationaliteit maar wel *herkomst* (nog steeds) een belangrijke factor is die mee de arbeidsmarktpositie bepaalt.

Op Vlaams niveau beschikken we niet over deze gegevens naar herkomst. Zo kunnen we onmogelijk nagaan waar de groep Belgen van vreemde herkomst zich bevindt op de arbeidsmarkt. De statistieken laten meestal enkel analyses op basis van *nationaliteit* toe. Sinds de aanpassing van de nationaliteitswetgeving in 1991 (personen van vreemde herkomst die geboren zijn in België uit ouders die ook in België geboren zijn (derde generatie), verwerven automatisch de Belgische nationaliteit en de naturalisatieprocedures voor de eerste en tweede generatie werd versoepeld) kan nationaliteit echter nog moeilijk gehanteerd worden als een variabele om de groep van allochtonen te onderscheiden van autochtonen.

De globale statistieken laten dus enkel toe om analyses naar nationaliteit uit te voeren, maar vraag is in welke mate de vaststellingen voor vreemdelingen ook gelden voor de volledige groep van allochtonen.

De laatste jaren zijn een aantal pogingen ondernomen om de zichtbaarheid van de volledige groep allochtonen te verhogen in bestaande statistieken. Verhoeven en Martens (2000) hebben door een koppeling van gegevens van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) en Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) met het Rijksregister ook de positie van de genaturaliseerde Belgen (mensen van al-

---

<sup>12</sup> Verruiming van de actieplannen naar andere kansengroepen gebeurde vanaf 2002 en deze periode viel grotendeels buiten dit onderzoek.



lochtone herkomst die niet bij geboorte maar wel op latere leeftijd de Belgische nationaliteit verworven hebben) in kaart gebracht. Ook deze groep bleek op de arbeidsmarkt een beduidend zwakkere positie te hebben in vergelijking met autochtone Belgen, maar scoorden wel beter dan de verschillende groepen niet-Europese vreemdelingen. Verdergaande analyses maken het dus mogelijk (via de Kruispuntbank Sociale Zekerheid) om de arbeidsmarktpositie na te gaan van genaturaliseerde Belgen. Maar de groep Belgen van allochtone herkomst die bij geboorte de Belgische nationaliteit kregen, is niet zichtbaar in de statistieken.

Het beleid inzake evenredige arbeidsdeelname richt zich echter tot de volledige groep van allochtonen, dus ook tot Belgen van vreemde herkomst. Evaluatie van het beleid op macroniveau zal dan ook steeds moeilijk zijn, omdat het exacte cijfermateriaal ontbreekt.

De VDAB tracht in haar statistieken wel de volledige groep van werkzoekenden van allochtone herkomst zichtbaar te maken. Daartoe wordt gewerkt met een systeem van zelfregistratie en naamherkenning. Ook dit systeem is niet volledig waterdicht, maar biedt toch een zicht op een aantal tendensen.

### 1.1.2 Groeiscenario op basis van nationaliteit

Op basis van gegevens met betrekking tot nationaliteit kan de achtergestelde positie van de groep niet-EU-onderdanen op de Vlaamse arbeidsmarkt vastgesteld worden.

Op basis van deze cijfergegevens kan enkel vastgesteld worden dat de positie van deze groep op de arbeidsmarkt gedurende de laatste jaren niet verbeterd is.

Een concreet groeiscenario werd in 2002 afgesproken om de achtergestelde positie grotendeels weg te werken. Ook dit groeiscenario is noodgedwongen, omwille van de beschikbare gegevens, een groeiscenario over de nationaliteitskloof. Om de volledige kloof tussen Belgen/EU-onderdanen en niet-EU-onderdanen weg te werken tegen 2010 werd berekend dat er jaarlijks een toename van 4 700 *werknemers* van niet-EU-nationaliteit dient gerealiseerd te worden. Naast dit optimistische groeiscenario, werd ook een tweede scenario uitgewerkt, dat meer rekening hield met de reële evolutie. Het doel van dit tweede scenario was een vermindering van de nationaliteitskloof tegen 2010, wat een jaarlijkse toename van 2 000 *werknemers* van niet-EU-nationaliteit zou impliceren.

Dit groeiscenario werd opgesteld in het besef dat de berekening van deze kloof en het monitoren van het groeiscenario enkel mogelijk is naar nationaliteit, wat een onvolledig beeld geeft van de reële arbeidsmarktsituatie van allochtonen.

### 1.1.3 Registratie: een woelig debat?

Registratie naar allochtone herkomst zou allochtonen meer zichtbaar maken binnen de statistieken en zou er toe kunnen leiden dat het beleid beter kan afgestemd worden op de reële situatie op de arbeidsmarkt. Vanuit verschillende hoeken wordt er echter gewezen op mogelijke randgevaren van registratie en wordt de vraag gesteld in welke mate de eventuele nadelen opwegen ten opzichte van de voordelen die verbonden zijn aan het zichtbaar maken van allochtone herkomst in de statistieken.

Daarnaast bestaat er ook discussie over de definitie die gehanteerd kan worden om iemand als allochtoon te beschouwen. Vanaf welke generatie kunnen personen met een (verre) allochtone herkomst bij de autochtonenpopulatie gerekend worden? Op basis van welke overwegingen wordt die grens bepaald of zal die grens bepaald worden? ...

*Verder onderzoek naar kansen en gevaren van registratie, naar draagvlak en definiëring kan een belangrijke bijdrage leveren tot deze discussie.*

Gevolg is dat heel wat organisaties en instituten eigen manieren van registratie ontwikkelen.

Zo hanteert de VDAB een registratiemethode op basis van naamherkenning. Dit systeem wil nagaan of EU-burgers eventueel afkomstig zijn uit niet-EU-landen (meer specifiek Turkije, Marokko, Tunesië, Algerije). Vanaf 1999 wordt zelfidentificatie van de werkzoekende als criterium gebruikt.

Binnen VESOC werd een registratiemethode goedgekeurd. In eerste instantie werd aan de bedrijven en organisaties die in 2003 een diversiteitsplan indienden, gevraagd om een nulmeting van het personeelsbestand en de registratie van allochtonen volgens de door het VESOC goedgekeurde registratiemethode, door te voeren. Hierbij werd duidelijk gesteld dat registratie geen doel op zich is maar enkel dient om de opvolging mogelijk te maken van de effecten die de beleidsinitiatieven hebben op het vlak van de tewerkstelling van allochtonen. Het ging om vrijwillige registratie (de betrokken werknemer kan weigeren om gegevens te verstrekken), de registratie gebeurt op basis van objectieve gegevens en de rapportering gebeurt enkel via globale, anonieme gegevens. Het betreft een tijdelijk instrument. Deze registratievoorwaarde werd echter herroepen. Wel dienen de vooropgestelde streefcijfers opgevolgd te worden.

In 2004 werd opnieuw gewerkt met streefcijfers. Ditmaal werd aan best practices de voorwaarde opgelegd om mee te werken aan een vorm van proefregistratie.

Naast de bedrijven die een diversiteitsplan indienen, werd ook aan de Vlaamse administratie en de Vlaamse openbare instellingen gevraagd om allochtone werknemers te registreren, net zoals aan de intermediairs op de arbeidsmarkt.

---

## 1.2 Op niveau van de organisatie

### 1.2.1 Geen cijfers

We stelden vast dat een deel van de organisaties waar in het verleden een actieplan liep, niet beschikt over gegevens met betrekking tot de allochtone herkomst van hun personeelsbestand. Toch is het in het belang van een degelijke planmatige aanpak om te komen tot evenredige arbeidsdeelname op organisatieniveau, belangrijk dat de organisatie weet hoeveel en waar allochtonen zich bevinden in de organisatie.

32% van de bevroegde organisaties kan geen gegevens met betrekking tot tewerkstelling van allochtonen geven. 20% kan deze gegevens enkel geven voor 2003, ze worden niet systematisch bijgehouden. En 48% kan deze gegevens geven over de jaren heen, sinds de opstart van het actieplan.

### 1.2.2 Streefcijfers

Sinds 2002 wordt aan de organisaties die een diversiteitsplan indienen, gevraagd om streefcijfers naar instroom, doorstroom en opleiding van kansengroepen op te nemen.

Aangezien deze groep van organisaties grotendeels buiten dit onderzoek viel, kunnen we op basis van dit onderzoek geen conclusies trekken over het hanteren van streefcijfers. Wel blijkt uit gegevens die ter beschikking gesteld werden door de administratie Werkgelegenheid dat de eerste resultaten (nu gedeeltelijk beschikbaar voor de bedrijven en organisaties die van start gingen in 2002) aantonen dat de vooropgestelde streefcijfers gehaald lijken te worden op organisatieniveau.

Maar wanneer we ervan uitgaan dat vooral gekeken wordt naar organisaties met een diversiteitsplan om de bijkomende tewerkstelling van allochtonen zoals afgesproken in het groeiscenario te realiseren, moeten we vaststellen dat de vooropgestelde streefcijfers sinds 2002 naar instroom van allochtonen, lang niet voldoende zijn om de vooropgestelde groei te realiseren.

### 1.2.3 Verdere opvolging?

We willen hier pleiten in het kader van evaluatie en bijsturing dat gevraagd wordt aan bedrijven met een diversiteitsplan om gegevens naar allochtone herkomst op een geaggregeerd niveau ook op langere termijn beschikbaar te stellen voor verdere opvolging.

## **2. Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen een waardevol instrument**

Naast kwantitatieve effecten van het gevoerde beleid wilden we ook nagaan wat de effecten waren op organisatieniveau op vlak van personeelsbeleid en de aandacht voor diversiteit in de organisatie.

Daarnaast besteedden we ook ruime aandacht aan de procesevaluatie van het instrument.

### **2.1 Bewustwording versus harde cijfers?**

Gegevens verzameld in het kader van dit onderzoek tonen aan dat we *niet kunnen besluiten dat het uitvoeren van een positieve-actieplan of diversiteitsplan steeds leidt tot een positieve tewerkstellingsevolutie van allochtonen op organisatieniveau*. In sommige organisaties daalde het aantal allochtonen sinds de uitvoering van het actieplan, andere organisaties kenden een stijging van het aantal allochtonen, in nog andere organisaties bleef hun aantal gelijk. In sommige organisaties volgde deze evolutie de globale tewerkstellingsevolutie, in andere organisaties niet.

Bovendien kunnen we ook vaststellen dat in een aantal organisaties waar vroeger een actieplan uitgevoerd werd, op moment van meting (gegevens hebben betrekking op 2003) geen allochtonen tewerkgesteld zijn. Wel kunnen we (voorzichtig) stellen dat het aandeel ondernemingen zonder allochtonen kleiner is binnen deze populatie van bedrijven met een actieplan dan globaal genomen het geval is in het Vlaamse Gewest. We kunnen echter geen uitspraken doen over wat oorzaak is en wat gevolg: dienen organisaties waar reeds allochtonen werken vaker een actieplan in dan andere organisaties of heeft het actieplan geleid tot meer organisaties met allochtonen? De noodzakelijke cijfers om hierover uitspraken te kunnen doen, ontbreken.

Wel tonen de resultaten van deze evaluatiestudie aan dat werkgevers (die een actieplan afsloten in de periode 1999-2002) vooral benadrukken dat het actieplan en daaropvolgende acties een positieve invloed gehad hebben op de *houding van het management en van werknemers ten opzichte van allochtonen*.

Bovendien kunnen we op basis van de resultaten besluiten dat de meerderheid van de respondenten (organisaties met een actieplan) het diversiteitsconcept 'meerwaarde in verschil' onderschrijft en aangeeft actief een diversiteitsbeleid uit te willen bouwen in hun organisatie.

Wanneer we spreken over concrete resultaten van het actieplan, moeten we dus besluiten dat deze niet zozeer terug te vinden zijn in een verbeterde instroom en aanwezigheid van allochtonen in de organisatie. De positieve effecten bestaan eerder uit een groeiende bewustwording van werknemers en management, een

verbeterde houding ten aanzien van de doelgroep en meer openheid en respect voor de meerwaarde die allochtonen in de organisatie kunnen inbrengen.

Vraag die we ons hierbij kunnen stellen is of dit resultaat voldoende beantwoord aan de vooropgestelde doelstelling? We kunnen aannemen dat de uitgevoerde plannen er in geslaagd zijn om effectief een aantal culturele en structurele drempels op organisatieniveau weg te werken zodat de instroom van allochtonen en hun kansen op duurzame tewerkstelling in de betrokken organisaties in de toekomst groter zijn (zie verder).

Sinds 2002 wordt opgelegd aan organisaties om te werken met streefcijfers naar instroom, doorstroom en opleiding van verschillende kansengroepen. Op dit moment kunnen we nog geen uitspraken doen of werken met streefcijfers zorgt voor een effectieve verbetering qua instroom, doorstroom en opleiding van allochtonen en kansengroepen. Verdere opvolging zal hierover uitsluitsel geven, maar volgens een eerste evaluatie vanwege de administratie zou dit wel degelijk het geval zijn. De duurzaamheid van deze effecten kan hieruit echter niet opge maakt worden. Evaluatie van de vooropgestelde streefcijfers en hun resultaat zal dit in de toekomst wel uitwijzen.

## **2.2 Doorstaat het gevoerde (personeels)beleid op organisatieniveau de diversiteitstoets**

Welke veranderingen zijn opgetreden op organisatieniveau op vlak van HR-beleid? Welke acties werden ondernomen? Hoe duurzaam zijn deze veranderingen? Is er voldoende draagvlak gecreëerd en aanwezig?

Hierbij wordt nagegaan wat er zowel structureel als cultureel veranderd is met betrekking tot personeelsbeleid in de betrokken organisaties. Zijn er nieuwe procedures ontwikkeld? Nieuwe organen opgericht? ...

### **2.2.1 Welke acties in navolging van een actieplan**

Vooral acties met betrekking tot werving en selectie, onthaal en opleiding werden in de verschillende betrokken organisaties doorgevoerd. Acties rond loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie kwamen in mindere mate aan bod. We kunnen wel veronderstellen (op basis van de ingediende actieplannen 2004) dat er met de verschuiving van de aandacht naar de kansengroep van oudere werknemers, in de toekomst meer aandacht zal besteed worden aan deze domeinen. Dit bleek reeds uit de aangekondigde acties in de ingediende actieplannen 2004 (zie hoger).

Wanneer we de ondernomen acties clusteren om de spanwijdte van het beleid na te gaan, merken we dat organisaties vaker aandacht besteden aan acties die leiden tot het openen van *deuren* (werving, selectie en onthaal) en het openen van

ogen (creëren van draagvlak en sensibilisering). Acties die betrekking hebben op het openen van *praktijken* (het openstellen van personeelspraktijken zoals opleiding, ontwikkeling, loopbaanbegeleiding, arbeidsvoorwaarden en arbeidsorganisatie in het kader van een diversiteitsbeleid) zijn minder frequent doorgevoerd. Welke implicaties had dat naar het gevoerde personeelsbeleid toe?

### 2.2.2 En wat is het resultaat op vlak van personeelsbeleid?

We gingen na hoe het gesteld was met verschillende domeinen van personeelsbeleid in de organisaties die in het verleden een actieplan uitvoerden.

Wat *werving* betreft, stelden we vast dat de traditionele wervingskanalen de belangrijkste zijn. Toch zien we dat een klein deel van de organisaties zich tevens went tot specifieke toeleidingsorganisaties voor kansengroepen. Bij selectie zijn motivatie, werkdiscipline, presentatie/voorkomen, flexibiliteit, opleiding, werkervaring... de belangrijke selectiecriteria. Persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en herkomst spelen in een beperkt aantal organisaties op het moment van *selectie* toch nog steeds een rol.

De helft van de bevraagde organisaties geeft aan dat ze bewust een evenredige vertegenwoordiging naar leeftijd, geslacht en herkomst in hun organisatie nastreeft.

Twee derde van de organisaties voorziet tijdens het *onthaal* extra begeleiding voor nieuwe werknemers uit kansengroepen, meestal door het aanstellen van een peter, meter of coach. In 80% van de organisaties werd tijdens het onthaal aandacht besteed aan informele aspecten van het werk.

De meeste organisaties organiseren opleiding voor hun werknemers. Ongeveer de helft van de organisaties organiseert specifieke *opleidingen* voor kansengroepen, meestal lessen Nederlands of technische opleidingen. In 80% van de organisaties staan handboeken en andere informatiebronnen ter beschikking van werknemers maar deze zijn enkel in een beperkt aantal organisaties beschikbaar in een andere taal. Cijfergegevens over deelnemers aan opleiding naar geslacht, leeftijd, herkomst ontbraken.

82% van de organisaties stelt dat allochtonen doorgaans dezelfde *loopbaanpaden* volgen als autochtonen, 8% zegt dat dit niet het geval is en 9% haalt aan dat ze geen allochtonen tewerkstellen of tewerkstelden. Maar enigszins in tegenstelling met deze bewering, stellen we vast dat slechts in een kwart van de organisaties gesteld werd dat allochtonen vertegenwoordigd zijn op de verschillende functie-niveaus in de organisatie. Nog steeds zijn allochtonen vaker tewerkgesteld in uitvoerende functies.

Worden werknemers begeleid in hun loopbaan? Loopbaanbegeleiding binnen de organisatie aanbieden, blijkt nog geen vanzelfsprekendheid binnen Vlaamse organisaties, ook niet binnen de organisaties met een actieplan. Zo kunnen in 56% van de organisaties alle werknemers rekenen op loopbaanbegeleiding, in 10% van

de organisaties is dit slechts weggelegd voor een bepaald deel van de werknemers en in 34% van de organisaties wordt geen loopbaanbegeleiding voorzien.

We stellen vast de bevraagde organisaties niet zo slecht scoren op het vlak van *arbeidsvoorwaarden* en de *mate van flexibiliteit* die ze kunnen aanbieden aan (alle) werknemers. Zo zien we dat in twee derde van de organisaties enige flexibiliteit inzake arbeidsuren aanwezig is. Opmerkelijk is ook dat in 42% van de organisaties een afwijking van de arbeidsuren op vraag mogelijk is tijdens de periode van de Ramadan. In 14% van de organisaties bestaat ook de mogelijkheid om tijdens de Ramadan lichter werk uit te voeren. In 48% van de organisaties besteedt de verlofregeling ook aandacht aan andere dan wettelijke feestdagen (vb. suikerfeest).

In 51% van de organisaties bestaat de mogelijkheid voor oudere werknemers om hun jobinhoud (fysiek) aan te passen en in 39% van de organisaties kan het werktempo voor oudere werknemers aangepast worden. In 81% van de organisaties wordt de mogelijkheid voorzien tot flexibele uittreidingsformules voor oudere werknemers.

23% van de organisaties gaf aan nieuwe of bestaande functies aangepast te hebben in het kader van gelijkere kansenbeleid of diversiteitsbeleid, vnl. aanpassingen van de werkplek, van het werkritme en van de arbeidsinhoud. Ook het aanbrengen van vertalingen hoorde hier toe. In mindere mate werden aanpassingen aan de machines zelf uitgevoerd.

Op basis van deze resultaten kunnen we stellen dat er in de bevraagde organisaties wel een verhoogde aandacht blijkt voor het afstemmen van praktijken van personeelsbeleid (vooral werving, selectie, onthaal en opleiding) in het kader van een diversiteitsbeleid in de organisaties. Maar we kunnen niet stellen dat organisaties waar een actieplan gelopen heeft, op dit moment in hun personeelsbeleid drempelvrij zijn naar allochtonen en andere kansengroepen toe.

We zagen reeds dat we op basis van cijfergegevens niet kunnen besluiten dat organisaties met een actieplan een instroom van allochtonen kenden. Slechts vier op tien organisaties zijn akkoord met de bevinding dat de *instroom* van allochtonen verbeterd is, maar slechts een kwart stelt dat de *doorstroom* van allochtonen in de organisatie verbeterd is en/of dat de *uitstroom* van allochtonen ingedijkt is.

### **2.3 Openen van ogen ... naar een cultuurverandering?**

We stelden reeds vast dat de genomen acties op organisatieniveau ook vaak betrekking hebben op het openen van ogen. Zo worden informatievergaderingen georganiseerd, opleidingen gegeven rond het thema, allerlei initiatieven ondernomen om meer draagvlak te creëren, werkgroepen opgericht die actief betrokken worden bij de uittekening van het beleid, ...

Ook zagen we reeds dat het merendeel van de werkgevers benadrukken dat het actieplan vnl. geleid heeft tot een meer positieve houding van management en werknemers ten aanzien van allochtonen.

Heeft dit ook geleid tot een organisatiecultuur die meer openstaat voor diversiteit? Ook al hadden de meeste actieplannen nog betrekking op een categoriale aanpak van de doelgroep allochtonen, toch zien we dat (mede door de geïntegreerde aanpak vanuit de projectontwikkelaars) het diversiteitsconcept in de meeste organisaties ingang gevonden heeft.

Haast alle organisaties onderschrijven de stelling dat zij zich openstellen naar diverse werknemers. In ongeveer twee derde van de organisaties (69%) betekent dit dat het diversiteitsconcept ook effectief geïmplementeerd wordt in het (personeels)beleid. 63% van de organisaties erkent de meerwaarde in verschil en gaat hier actief mee aan de slag om deze meerwaarde ook in de organisatie in te brengen. In 79% van de organisatie wordt er voor gezorgd dat werknemers kunnen leren van elkaars verschillen.

Op basis van deze resultaten zouden we kunnen besluiten dat de meerderheid van de respondenten (organisaties met een actieplan) het diversiteitsconcept 'meerwaarde in verschil' onderschrijft en actief tracht een diversiteitsbeleid uit te bouwen in hun organisatie.

We polsten ook bij de respondenten naar het welbevinden van hun werknemers (zowel werknemers uit de kansengroepen als andere werknemers), naar de onderlinge relaties en verhoudingen in hun organisatie.

Uit deze resultaten blijkt dat de strijd tegen vooroordelen nog niet in alle organisaties gewonnen is. Maar wel blijkt in bijna alle organisaties een goede werksfeer aanwezig te zijn en stellen heel wat organisaties vast dat werknemers uit kansengroepen openbloeien.

Toch kan de wijze waarop het diversiteitsbeleid vorm aanneemt in de organisatie op bepaalde weerstanden stuiten. Dit bleek slechts in een eerder beperkt deel van de organisaties het geval.

#### **2.4 Het instrument 'Positieve-actieplannen en diversiteitsplannen'**

We polsten zowel bij werkgevers als bij de STC-projectontwikkelaars naar hun bevindingen over het positieve-actieplan en diversiteitsplan als instrument om te komen tot een diversiteitsbeleid en tot evenredige arbeidsdeelname. We geven de belangrijkste conclusies.



### 2.4.1 Belangrijke rol van de STC-projectontwikkelaar

Voor meer dan 80% van de bevroegde werkgevers was de aangeboden ondersteuning door de projectontwikkelaar een belangrijke reden om van start te gaan met een actieplan. De aangeboden ondersteuning werd hierbij belangrijker geacht dan het subsidiebedrag (hoewel het subsidiebedrag toch ook wel belangrijk bleek).

Wanneer we werkgevers de vraag stelden wie het initiatief nam tot het indienen van een actieplan, merkten we dat ook hierin de projectontwikkelaars een belangrijke rol speelden, die erkend werd door de werkgevers.

Ook stelden we vast dat de STC-projectontwikkelaar in een deel van de organisaties een belangrijke rol speelden bij de verdere uittekening en opvolging van het diversiteitsbeleid.

We stelden aan de werkgevers ook enkele open vragen ter evaluatie van het positieve-actieplan of diversiteitsplan. Ook uit deze open vraagstelling bleek de sterke appreciatie voor de ondersteuning die aangeboden werd.

Uit de beschrijving door de STC-projectontwikkelaar van hun takenpakket, kan opgemaakt worden dat zij een belangrijke rol spelen, zowel bij de opmaak van de plannen als bij de verdere implementatie. Voor een vorm van nazorg en verdere opvolging na afloop van het plan, hadden zij echter vaak geen tijd, wat door sommige projectontwikkelaars jammer bevonden werd.

We kunnen besluiten dat de STC-projectontwikkelaar een belangrijke en gewaardeerde rol speelt, niet alleen bij prospectie naar organisaties die een plan willen indienen, maar ook bij de opmaak van de plannen, de verdere implementatie en opvolging. Bovendien blijken diversiteitsplannen grotendeels maatwerk te zijn, wat er voor zorgt dat het hele proces arbeids- en tijdsintensief is.

Het hele proces lijkt te lonen: negen organisaties op tien geven aan op dezelfde weg verder te gaan (of gegaan te zijn) ook na het wegvallen van de ondersteuning door de projectontwikkelaars.

### 2.4.2 Lage drempel maar wel tot duurzame veranderingen (structureel en cultureel)

Daarnaast bleek ook uit de open vraagstelling bij werkgevers dat het voornaamste (haast enige) nadeel dat door werkgevers ondervonden werd bij de uitvoering van het plan, de administratieve last was. Zij pleiten dan ook voor een administratieve vereenvoudiging. Hieraan is reeds tot op zekere hoogte tegemoet gekomen. Bovendien spelen de projectontwikkelaars ook hierbij een ondersteunende rol.

Belangrijk is ook om het actieplan te laten aansluiten bij een bestaande thematiek of problematiek op organisatieniveau. Ook al stelt de overgrote meerderheid van de werkgevers dat maatschappelijke redenen de voornaamste beweegredenen zijn om van start te gaan met een actieplan, toch benadrukken de projectontwikkelaars dat de overgrote meerderheid van de organisaties gemotiveerd wordt vanuit economische redenen. Het is dan ook belangrijk om het diversiteitsplan te 'verkopen' als middel om te beantwoorden aan de noden van de organisatie, niet als 'ethisch' instrument. Streven naar een win-winsituatie bevordert de slaagkansen op langere termijn.

Gezien de huidige plannen arbeids- en tijdsintensief zijn, wordt geopperd om ze te vereenvoudigen, te vertrekken van concrete acties zonder daarbij het totale personeelsbeleid onder de loep te willen nemen, ...

Inderdaad moet er gezocht worden naar een manier om de plannen minder tijds- en arbeidsintensief te maken, zowel bij indiening als bij opvolging, en zowel voor de werkgever als voor de projectontwikkelaar. Hierdoor kan de drempel verlagen voor een aantal organisaties en kunnen projectontwikkelaars eventueel meer diversiteitsplannen prospecteren en opvolgen. Toch dient hierbij sterk benadrukt te worden dat er gezocht moet worden naar een werkwijze die misschien eenvoudiger is, minder arbeids- en tijdsintensief, maar die toch gericht blijft op het ontwikkelen van een duurzaam beleid, met aandacht voor duurzame tewerkstelling en inzetbaarheid en waarin het belang van personeelsbeleid onderstreept wordt.

Screening van het vele materiaal dat reeds ontwikkeld werd, putten uit de ervaringen van projectontwikkelaars, van andere actoren en uit evaluatie van andere projecten, ... met deze concrete doelstellingen van vereenvoudiging en efficiëntie voor ogen, kan uitmonden in een hernieuwde aanpak naar de bedrijven toe.

#### 2.4.3 Lage drempel met prioritaire aandacht voor instroom en behoud van tewerkstelling van kansengroepen?

Wanneer we hierin accenten dienen te leggen (wat dient aan bod te komen in een plan?), willen we toch stellen dat een belangrijke strijd tegen vooroordelen bestaat uit het vervangen van deze vooroordelen door ervaringskennis en dat instroom van de doelgroep van allochtonen een belangrijke doelstelling en prioriteit is en dient te blijven.

Uit de bevraging van projectontwikkelaars en uit de bevraging van de werkgevers is gebleken dat het verhogen van de instroom van allochtonen (en andere kansengroepen) in de organisatie niet altijd zo prioritair gesteld is. Wel wordt gesteld dat het diversiteitsplan er voor zorgt dat de houding ten aanzien van allochtonen en kansengroepen verbetert, drempels in het personeelsbeleid weggewerkt wor-

---

den en dat zo de organisatie *voorbereid* wordt op tewerkstelling van kansengroepen.

Er dient echter meer over gewaakt te worden dat deze voorbereiding ook effectief vruchten afwerpt. Het werken met streefcijfers kan hieraan tegemoet komen maar dit zal moeten blijken uit verdere evaluaties. Hier willen we alleszins pleiten om bij het opstellen van diversiteitsplannen, door het personeelsbeleid begeleide en ondersteunde instroom (en behoud van tewerkstelling) van allochtonen (en andere kansengroepen) als prioritair te beschouwen (steeds uitgewerkt op maat van de organisatie).

Niet alleen instroom van allochtonen en andere kansengroepen op de arbeidsmarkt is belangrijk, ook het bewaken van de inzetbaarheid en doorstroom van deze kansengroep(en) is belangrijk. Zo stelt ook minister Vandenbroucke, tijdens zijn toespraak voor de Commissie Diversiteit naar aanleiding van hun eenjarig bestaan (10 november 2004): “Bovendien moeten we niet alleen zorgen voor meer instroom maar ook voor meer doorstroom van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Eens mensen aan het werk zijn, moet men hen ook aan het werk houden. De zogenaamde diversiteitsplannen en diversiteitsacties waarbij meer gekeken wordt naar competenties in plaats van afkomst, handicap of leeftijd moeten hier meer op inspelen.”

Hierbij willen we zeker niet ontkennen wat het belang is van een uitgewerkt beleid rond diversiteit in de organisatie, met aandacht voor zowel structurele als culturele aspecten, maar effectief meer mensen uit kansengroepen aan het werk krijgen en houden (en zo eventuele vooroordelen vervangen door ervaringskennis) dient hierbij prioritair te zijn.

Een eventuele piste om dit te stimuleren zou zijn de organisaties met een diversiteitsplan te ondersteunen met gratis procesbegeleiding door de STC-projectontwikkelaar, maar de subsidie enkel toe te kennen aan die organisaties die er in slagen om vooraf bepaalde streefcijfers te halen. Deze streefcijfers dienen in overleg met de projectontwikkelaar vastgelegd te worden, weerspiegelen een te halen minimum en kunnen de regionale (en eventueel sectorale) situatie mee in rekening nemen.

#### 2.4.4 Diversiteitsplannen onvoldoende om doelstelling te bereiken

Na een schoorvoetend begin lijken we op dit moment vast te kunnen stellen dat jaarlijks ongeveer 250 plannen kunnen afgesloten worden, en dit ondanks de conjuncturele terugval.

We stellen wel vast dat niet alle sectoren en bedrijfsgroottes even goed bereikt worden. Verdere analyse van de oorzaken hiervan, is nodig.

Sinds het VESOC-akkoord van 1998 werd ongeveer door 1 125 organisaties een positieve-actieplan allochtonen of een diversiteitsplan ingediend of werd verder gewerkt als best practice-organisatie (inclusief de plannen 2004). Sinds 2002 wordt er gewerkt met streefcijfers.

Als besluit kunnen we stellen dat het bereiken van ongeveer 250 organisaties per jaar onvoldoende is. Wanneer we ervan uitgaan dat het opgestelde groeiscenario allochtonen voornamelijk gerealiseerd dient te worden via dit instrumentarium, is, zelfs indien alle vooropgestelde streefcijfers behaald worden, deze inspanning nog onvoldoende om de vooropgestelde doelstellingen (Pact van Vilvoorde en het afgesproken groeiscenario) te bereiken.

Voorstel is dan ook om het contingent van diversiteitsplannen te vergroten door ze minder arbeids- en tijdsintensief te maken (zie hoger). Andere mogelijke pistes zijn dan terug te brengen tot de discussie over het al dan niet verplicht maken van deze bedrijfsplannen (voor argumenten voor en tegen verplichtende systemen verwijzen we naar eerder VIONA-onderzoek (Verhoeven & Martens, 2002)).

### **3. Positieve-actieplannen in Nederland<sup>13</sup>**

Ook in het buitenland werd reeds heel wat ervaring opgedaan met positieve-actieplannen. In Nederland was het opstellen van positieve-actieplannen onder de Wet SAMEN (vroegere Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen) zelfs verplicht. Het is dan ook interessant na te gaan welke resultaten hiermee bereikt werden en hoe deze maatregel onthaald werd, zodat hieruit lessen getrokken kunnen worden voor het Vlaamse beleid.

De kern van de Wet SAMEN bestond erin dat werkgevers met meer dan 35 werknemers onderworpen waren aan een *niet-gesancioneerde* verplichting tot het streven naar een evenredige vertegenwoordiging van etnische minderheden binnen hun onderneming. Dit hield in dat het aandeel allochtonen binnen de onderneming in overeenstemming was met het aandeel allochtonen binnen de regionale beroepsbevolking, rekening houdende met kwalificatie- en geschiktheidseisen.

Verder waren deze werkgevers verplicht een afzonderlijke registratie naar etniciteit op te stellen en jaarlijks een jaarverslag openbaar te maken. Dit jaarverslag moest een conclusie bevatten over het al dan niet bereiken van evenredigheid, de maatregelen die ondernomen werden om evenredigheid te bereiken, de maatregelen die het volgende jaar getroffen zouden worden om naar evenredigheid te

---

<sup>13</sup> Deze bijdrage is gebaseerd op het rapport 'Over de grenzen heen. Lessen uit de Nederlandse ervaring met vraaggerichte arbeidsmarktmaatregelen ter verbetering van de positie van allochtonen.' (Van de maele, Verhoeven & Martens, 2005). Voor een uitgebreidere en gedetailleerdere beschrijving van het volledige Nederlandse beleid, wordt tevens verwezen naar dit rapport.

---

streven en de faal- en succesfactoren die men ondervonden had tijdens de uitvoering van de maatregelen. Deze verplichtingen konden wel gesanctioneerd worden indien men ze niet naleefde.

De idee achter de wet was dat het jaarverslag discussie op gang zou brengen rond het gevoerde personeelsbeleid en de positie van etnische minderheden. Dit zou moeten leiden tot een toenemende bewustwording, wat vervolgens zou leiden tot het ondernemen van actie.

De Nederlandse ervaring leert dat de Wet SAMEN een bijzonder waardevol instrument is op het gebied van bewustwording en op het gebied van analyse en inzicht in de knelpunten van het beleid, maar dat het draagvlak voor dergelijke wetgeving in Nederland beperkt was. Verder ontstaat ook een risico op stigmatisering en worden werkgevers eenzijdig verantwoordelijk gesteld.

Het is in elk geval duidelijk dat het inzetten van een instrument als de Wet SAMEN, niet op zichzelf kon staan. Werkgevers worden op die manier de zondebok, de nadruk komt teveel op de registratie en het effect op de arbeidsmarktpositie van allochtonen is vermoedelijk niet groot.

Wordt de wet echter gecombineerd met instroomprojecten (bemiddeling) en met ondersteuning voor het voeren van een multicultureel personeelsbeleid, dan worden alle betrokken partners geactiveerd, krijgen werkgevers ook instrumenten aangereikt waarmee ze de gevraagde doelstellingen kunnen bereiken, en is het draagvlak voor en het effect van de wet vermoedelijk veel groter. Naast deze twee voorwaarden (voorzien van bemiddeling en ondersteuning), moeten de administratieve lasten zoveel mogelijk beperkt worden, en moet ervoor gezorgd worden dat de uitvoeringspraktijk haalbaar is. Dit laatste impliceert onder andere dat de juiste cijfergegevens beschikbaar gemaakt worden om, uitgesplitst naar functieniveau, regionale streefcijfers op te stellen; dat er een gefundeerde en praktisch haalbare afbakening van de doelgroep wordt ontwikkeld; dat controle op deponeringsplichtige bedrijven mogelijk gemaakt wordt en dat er een instantie kan instaan voor de administratieve componenten van dergelijke wetgeving.

#### **4. Naar mainstreaming van het beleid**

Uit de Nederlandse ervaring leren we onder andere dat bedrijfsplannen op grote schaal maar kunnen slagen als ze duidelijk gekaderd zijn en omkaderd zijn binnen het globale beleid. In wat volgt plaatsen we het instrument van Vlaamse diversiteitsplannen opnieuw binnen het globale beleid van evenredige arbeidsdeelname.

#### **4.1 Effecten (op macroniveau) blijven uit**

Op basis van het beschikbare cijfermateriaal kunnen we niet stellen dat de situatie van allochtonen op de arbeidsmarkt verbeterd is sinds 1999. De beschikbare gegevens tonen dat de werkzaamheidsgraad van niet-EU-onderdanen steeg tussen 2001 en 2002 maar na 2002 opnieuw een terugval kende. Deze terugval wordt ook weerspiegeld in de werkloosheidsgraad die in deze periode sterk toenam voor deze kansengroep. De stijging van de werkloosheidsgraad lijkt te zijn versterkt doordat een groter aandeel niet-EU-onderdanen actief toetrad tot de arbeidsmarkt. We stellen vast dat de nationaliteitskloof tussen EU-onderdanen en niet-EU-onderdanen in de periode 2001-2003 niet verkleind is.

Daarnaast tonen analyses door het Steunpunt WAV (Jaarboek 2003, Steunpunt WAV) aan dat niet-Belgen in Vlaanderen niet enkel minder vaak een job hebben dan Belgen. Als ze werken, werken ze ook vaker dan Belgen in een precair statuut zoals seizoensarbeider of uitzendkracht of in een deeltijdse job. Buitenlanders worden gemakkelijker aangenomen door kleine ondernemingen met minder dan 50 werknemers. We vinden niet-Belgen die werken, geconcentreerd in een beperkt aantal sectoren terug, zoals in de schoonmaaksector en de horeca. Ook merken we een zekere segregatie op naargelang de nationaliteit. Zo vormen Roemeense, Bulgaarse en vooral Turkse vrouwen de rekruteringspool voor de land- en tuinbouw. De mannen werken vaak in de bouwsector. Zuid-Europese mannen zijn zeer sterk geconcentreerd in de metaalsector en Aziaten in de horeca en land- en tuinbouw. In goed betalende tertiaire sectoren en in overheidsdiensten zijn niet-Belgen ondervertegenwoordigd.

Deze harde indicatoren tonen niet echt een positief effect van het gevoerde beleid op de achtergestelde positie van allochtonen op de arbeidsmarkt. Verdergaande inspanningen en bijsturingen lijken op basis van deze gegevens dan ook nodig. Wat we echter niet uit het oog mogen verliezen is dat het gevoerde beleid wel duidelijke effecten heeft op macroniveau (en microniveau) met betrekking tot het creëren van een draagvlak, tot sensibilisering en bewustwording bij verschillende actoren, visieveranderingen, tot het uitbouwen van een breed beleidsinstrumentarium, ... Effecten in de cijfers blijven echter voorlopig uit.

#### **4.2 Mainstreaming en inclusiviteit**

Het uitgetekende beleid wordt gekenmerkt door een brede, structurele en inclusieve aanpak. Reeds van bij het opstellen van het VESOC-akkoord 'tewerkstelling van migranten' in 1998 werd benadrukt dat zowel inspanningen aan aanbodzijde als aan vraagzijde (en de aansluiting tussen beide) nodig waren. Het decreet houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt vormt hiertoe een stevige juridische basis.

Dit heeft geleid tot de ontwikkeling en toepassing van een waaier van instrumenten en projecten, die allemaal binnen het duidelijk afgesproken kader van evenredige arbeidsdeelname zouden uitgewerkt zijn. Er dient verder werk gemaakt te worden aan de verdere uitbouw en afstemming van de verschillende maatregelen en afstemming tussen verschillende actoren op de verschillende niveaus en beleidsdomeinen.

Deze instrumenten en acties richten zich zowel tot de doelgroep van werkgevers als van werknemers en werkzoekenden. Belangrijk is om aandacht te blijven besteden aan verdere mainstreaming en onderlinge afstemming van het beleid. Zo stelt de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming Frank Vandembroucke (10 november 2004): “Wij zullen de werking rond evenredige arbeidsdeelname versterken in de diepte en verbreden via de zogenaamde diversiteitstoets. Dit is een belangrijk concept vanuit mijn beleidsnota. Alle beleidsmaatregelen worden onderworpen aan de zogenaamde diversiteitstoets enerzijds en anderzijds wordt een specifiek pakket van maatregelen behouden om de nodige categoriale acties uit te werken. Ik denk dan bijvoorbeeld aan het bevorderen van de toegankelijkheid, het wegwerken van de taalachterstand, het opheffen van (in)directe discriminerende drempels op de werkvloer door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te introduceren en dergelijke meer.”

Het is voor iedereen duidelijk dat een blijvende aandacht en verdere inspanningen om te komen tot mainstreaming van het beleid belangrijk zijn. Een gevecht op alle fronten lijkt immers nodig om resultaten te kunnen boeken.

Hierbij mag zeker niet vergeten worden dat het gelijkekansenbeleid en het beleid rond evenredige arbeidsdeelname dient te starten op de schoolbanken. Er voor zorgen dat allochtonen dezelfde startpositie als autochtonen kunnen innemen op de arbeidsmarkt, is en blijft een ontzettend belangrijk gegeven.