

Werk maken van werk voor allochtonen

Positieve actie voor migranten

Hans Verhoeven (departement Sociologie - K.U.Leuven)

Elsy Van Roy (Meldpunt Gelijke kansen - K.U.Leuven)

Miet Lamberts (HIVA)

Albert Martens (departement Sociologie - K.U.Leuven)

1. Inleiding

Recent en minder recent onderzoeksmateriaal naar de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt in Vlaanderen en Brussel toont onomstotelijk de *precaire situatie* aan waarin vele allochtonen zich bevinden. Zowel op het gebied van *instroom* op de arbeidsmarkt (kwantitatief probleem) als op het gebied van de *positie* van allochtone *loontrekkenden* (kwalitatief probleem) stellen we duidelijke problemen vast. Hierover zijn alle actoren, zowel op de arbeidsmarkt zelf, als ver daarbuiten het roerend eens. De cijfers laten hierover immers geen twijfel bestaan.

Over de uiteindelijke *oorzaak* van deze situatie zijn de betrokkenen het vaak minder eens. Volgens sommigen het probleem te herleiden tot een probleem van *deficit*. De allochtonen scoren minder goed op bepalende variabelen zoals opleiding, ervaring, talenkennis waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt beperkt zijn. Het wegwerken van dit deficit bij de allochtonen via scholing en begeleiding zal automatisch leiden een verbetering van hun positie, zo menen zij.

Volgens anderen is de oorzaak daarentegen een probleem van *discriminatie*. Door allerlei bewuste en onbewuste strategieën van belangrijke actoren op de arbeidsmarkt ontstaat een systeem van directe en indirecte discriminatie dat de allochtonen als het ware gevangen houdt in hun zwakkere positie. Het veranderen van dit systeem zal automatisch leiden

tot een verbetering van de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt zo menen dezen.

De ervaring en de resultaten van verschillende onderzoeken tonen aan dat beide analyses een zekere grond van waarheid bevatten en dat het probleem te herleiden valt tot een probleem van discriminatie en deficit. Meer en meer beginnen belangrijke arbeidsmarktactoren zich dit te realiseren en onderkennen ze de complexiteit van het probleem.

De laatste jaren is het ook duidelijk dat de *Vlaamse regering* en de *Vlaamse sociale partners* behoren tot deze laatste groep. Zij erkennen allen dat enkel een integraal actiebeleid dat zowel de aanbodzijde als de vraagzijde tracht te beïnvloeden enige kans op slagen heeft. Het akkoord afgesloten binnen het Vlaams Economisch Sociaal en Economisch Overlegcomité (VESOC) in juni 1998 en de daaruit voortvloeiende jaarlijkse actieplannen bewijzen dit.

Dit onderzoek heeft als doel de slaagkansen van dit Vlaamse beleid te vergroten. Op basis van onderzoek en ervaringen uit andere landen, gekoppeld aan een onderzoek bij 10 diverse organisaties in Vlaanderen, wordt een visie ontwikkeld op de manier waarop wij in onze samenleving werk kunnen maken van werk voor allochtonen op verschillende niveaus.

2. Het caseonderzoek

SELECTIE- EN WERKWIJZE

Om de vertaling van bepaalde buitenlandse negatieve en positieve ervaringen mogelijk te maken en de concrete kansen en problemen op de Vlaamse arbeidsmarkt te onderkennen werd geopteerd om de concrete situatie in een tiental organisaties te onderzoeken.

De informatie over mogelijke potentiële cases werd verkregen met de hulp van de sociale partners, de migrantenconsulenten, de leden van de visiegroep migranten en de voorzitters van de Subregionale Tewerkstellingscomité's (STC's).

De uiteindelijke 10 cases werden geselecteerd op basis van de volgende criteria :

- ✓ diversiteit in de economische activiteit
- ✓ diversiteit in de regio's
- ✓ 1 overheidsinstelling
- ✓ 1 organisatie uit de gezondheidssector
- ✓ een aantal bedrijven die reeds in het verleden bepaalde acties gevoerd hebben met succes
- ✓ een aantal bedrijven die reeds in het verleden bepaalde acties gevoerd hebben zonder succes
- ✓ een aantal bedrijven die openstaan voor de problematiek

Hieronder geven we een beperkt overzicht van de individuele cases :

Case	Economische activiteit	Provincie	Aantal personeel	% allocht. eigen definitie	Ervaring met initiatieven
1	Vervaardiging elektronische apparatuur	Oost-Vlaanderen	60	10%	Nee
2	Horeca	West-Vlaanderen	75	4%	Nee
3	Onderhoud chemische sector	Antwerpen	130	40%	Ja
4	Informaticasector	Brussel	400	4%	Nee
5	Vervaardiging plastic producten	Oost-Vlaanderen	525	6%	Ja
6	Gezondheidssector	West-Vlaanderen	720	2%	Ja
7	Transportsector	Limburg	745	15%	Nee
8	Energiesector	Antwerpen	1000	1%	Ja
9	Metaalnijverheid	Limburg	1500	0%	Nee
10	VOI	Brussel	2200	-	Ja

Het caseonderzoek zelf bestond telkens uit gesprekken met leidinggevenden en/of verantwoordelijken voor personeel en werving en selectie en vertegenwoordigers van autochtone en allochtone personeelsleden.

CONCLUSIES CASES

De belangrijkste bevindingen die uit het onderzoek van de cases naar voor kwamen, geven we hieronder beknopt weer.

Algemene aandachtspunten

Vaststellingen betreffende de afbakening van de doelgroep:

- ✓ De afbakening van de allochtonenpopulatie is problematisch.
- ✓ Definiëring gebeurt vanuit eigen context en ervaring.
- ✓ Informatie voor operationalisering van de definitie is meestal niet beschikbaar.
- ✓ Deze conceptuele mist is het sterkst aanwezig bij organisaties met weinig aandacht voor de problematiek.

Vaststellingen betreffende het aantal in de organisaties aanwezige allochtonen:

- ✓ Aantal allochtonen binnen organisaties ligt meestal zeer laag.
- ✓ Aantal allochtonen ligt lager dan de eigen ervaringen van de leidinggevenden doen vermoeden.
- ✓ Tewerkstelling van allochtonen gebeurt bijna uitsluitend in bepaalde delen van de organisaties (meestal productie).
- ✓ De aanwezigheid van allochtonen wordt verschillend gemotiveerd:
 - Vanuit ethisch standpunt
 - Vanuit persoonlijke visie gezaghebbend persoon
 - Vanuit economische situatie
 - Vanuit collectieve meerwaarde
- ✓ De “good practices” erkennen duidelijk de economische dimensie.
- ✓ De oorzaak van het lage aantal allochtonen wordt hoofdzakelijk toegeschreven aan problemen bij de allochtonen zelf (opleiding e.d.).

Vaststellingen betreffende problemen met de aanwezigheid van allochtonen:

- ✓ Het etnische aspect wordt niet gefixeerd bij problemen met individuele allochtone werknemers.
- ✓ Een aantal problemen met tewerkgestelde allochtonen worden toch naar voor geschoven:
 - De taal
 - De jaarlijkse vakantie
 - De groepsvorming en integratie binnen de organisatie
 - De Ramadam periode
- ✓ Allochtone werknemers schenken (te?) weinig aandacht aan de racistische opmerkingen die ze op het werk ervaren (collega's, klanten,...).
- ✓ Problemen met racistisch gedrag bereiken slechts in beperkte mate de verantwoordelijken.
- ✓ Indien dit gebeurt wordt wel streng en adequaat opgetreden.

Algemene conclusie:

We kunnen stellen dat we nergens in de verschillende organisaties een planmatige, geïntegreerde aanpak hebben aangetroffen. Dit betekent niet dat alle cases even ver staan en nog dezelfde lange weg af te leggen hebben, integendeel. In de meeste cases hebben we interessante “beleidselementen” aangetroffen die bewijzen dat er een zekere opening en gevoeligheid voor de problematiek bestaat in de betrokken organisaties en waarop in de toekomst verder kan worden gebouwd.

De beleidselementen onderzocht

Overzicht van de aangetroffen beleidselementen:

- ✓ Openheid voor alles en iedereen in bedrijfscultuur benadrukken en nastreven op informele wijze
- ✓ Informele opvolging racismeklachten
- ✓ Pogingen tot imagoverbetering bedrijf bij allochtonen
- ✓ Extra aandacht voor werving allochtonen
- ✓ Standaardformulieren voor vacatures
- ✓ Clausule in arbeidsreglement tegen racisme
- ✓ Formele documenten tegen uitsluiting (arbeidsreglement, mission statement)

- ✓ Bewust in dienst nemen van enkele “goede allochtonen” om autochtonen vertrouwd te maken met problematiek (olievlektheorie)
- ✓ Begeleiding nieuwkomers (Peterschap)
- ✓ Taalopleiding voor allochtone werknemers
- ✓ Vorming kaderleden voor problematiek
- ✓ Algemeen gelijke kansen plan met ook aandacht voor allochtonen
- ✓ Streefcijfers voor minority representation

Opmerkingen bij de aanwezige beleidselementen:

- ✓ Beleidselementen zijn te losstaand; een algemeen kader ontbreekt.
- ✓ Beleidselementen zijn al te vaak informeel door angst voor formalisatie.
- ✓ Opvolging gelijkekansenbeleid is problematisch door informeel en persoonsgebonden karakter van de beleidselementen.
- ✓ Etnische registratie is meer praktisch dan principieel probleem.
- ✓ Vaak wordt een verleden van ongelijke kansen meegesleept dat moeilijk op één twee drie te veranderen is.
- ✓ Het probleem wordt nog te weinig onderkend.
- ✓ Cijfermatig aantonen van (eventueel) succes huidig beleid naar de buitenwereld toe wordt als te moeilijk en overbodig ervaren.

Algemene conclusie

De invloed van de processen binnen de eigen organisatie op de huidige toestand en de mogelijkheden tot ingrijpen vanuit de organisatie zelf op deze situatie worden nog te weinig onderkend en onderzocht.

Algemene implicaties voor een toekomstig beleid

Bestaat er een draagvlak voor acties?

Ons inziens wel. Het is duidelijk dat bij bijna alle actoren een zekere openheid voor de problematiek aanwezig is. En dat is in het verleden wel eens anders geweest.

Concrete voorwaarden voor succesvol gelijkheidsbeleid

- ✓ Starten met één concrete actie, niet alles tegelijk aanpakken.
- ✓ Initiatief moet extern genomen worden.
- ✓ Planmatig werken op lange termijn.
- ✓ Opvolging en verankering extern verzekeren.
- ✓ Externe begeleiding moet individueel maatwerk zijn.

Algemene conclusie:

Het is duidelijk dat in heel wat organisaties in Vlaanderen een zeker draagvlak aanwezig is voor de ontwikkeling van een gelijkheidsbeleid voor allochtonen. Belangrijk daarbij is wel dat de economische en sociale belasting voor de organisatie zo klein mogelijk wordt gehouden. Dit kan door externe begeleiding te voorzien.

3. Aandachtspunten voor een effectief beleid

Voor complexe sociale problemen zoals de integratie van allochtonen op de arbeidsmarkt bestaan uiteraard geen simpele en pasklare antwoorden. Deze studie heeft dan ook deze pretentie niet. Wel kunnen wij op basis van literatuur, ervaringen uit het buitenland en onze case-onderzoeken, elementen distilleren die kunnen bijdragen tot een verbetering van de huidige situatie.

Het probleem van de zwakke positie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt valt uiteen in kleinere deelproblemen die elk op zich niet voldoende zijn om deze positie te verklaren, maar door hun cumulatief effect de werkzoekende en werkende allochtonen kansen ontnemen. Uiteraard situeren deze problemen zich op verschillende niveaus : binnen de samenleving als geheel, binnen bepaalde delen ervan en binnen de individuele organisatie die op zoek is naar arbeidskrachten.

Om een effectieve en grondige aanpak van dit probleem mogelijk te maken dient er dan ook een integraal beleid ontwikkeld te worden dat op deze drie verschillende niveaus wordt gevoerd: op macroniveau, op microniveau én op mesoniveau. Enkel op die manier worden alle belangrijke actoren bij de ontwikkeling van een effectief beleid betrokken.

4. Het beleid op macroniveau

De belangrijkste taak die beleidsvoerders op macroniveau hebben is het ontwerpen van een algemeen kader waarbinnen een gelijke kansenbeleid kan gevoerd worden. Doordat aldus belangrijke randvoorwaarden worden ontwikkeld, wordt het mogelijke succes of falen van zulk een beleid grotendeels reeds op dit niveau bepaald. Zoals we in het vorig deel concludeerden kan best op dit niveau het initiatief genomen worden voor een effectief gelijke kansenbeleid. We kunnen stellen dat dit in Vlaanderen reeds het geval is met het overleg binnen VESOC en de daaruit voortvloeiende akkoorden en actieplannen.

De algemene vragen die op macroniveau moeten beantwoord worden om te komen tot een succesvol gelijkekansenbeleid zijn hoofdzakelijk de volgende:

WELK IS DE DOELGROEP VAN ZULK EEN BELEID?

Waarbij een antwoord moet gegeven worden op de volgende vragen:

Hoe "ver" moet worden teruggaan bij de bepaling van herkomst?

Subjectieve of objectieve identificatie van de herkomst?

Is herkomst een demografisch of een politiek concept?

De antwoorden op deze vragen zijn politieke beslissingen die echter grote uitwerkingen hebben op het terrein.

HOE MOET ZULK EEN BELEID ER UITZIEN?

Een beleid gericht op het versterken van de mogelijkheden van allochtonen op de arbeidsmarkt kan verschillende wegen uitgaan. Naargelang wordt uitgegaan van de aanbodkant van arbeid of de vraagkant of van positieve actie of positieve discriminatie kunnen vier verschillende types maatregelen ontwikkeld worden.

Het verschil tussen positieve actie en positieve discriminatie zit in het feit dat in het laatste geval de gehanteerde functievereisten worden verlaagd met het oog op het aantrekken en doorstromen van allochtonen. Bij positieve actie blijven de functievereisten gelden voor iedereen.

De huidige VESOC aanpak opteert duidelijk voor het spoor van de positieve actie (PA), waarbij voorrang wordt gegeven aan gelijkheid van uitkomsten. Doel is immers de realisering van een evenredige en gelijkwaardige participatie van allochtonen op de arbeidsmarkt op alle niveaus. Om dit te bereiken werden zowel aan de aanbodkant als aan de vraagkant een aantal acties ontwikkeld.

Het spoor van acties dat hiervoor aan de vraagzijde werd gekozen, wordt verder gekenmerkt door een absolute vrijwilligheid: Deze vrijwilligheid staat wel niet gelijk aan vrijblijvendheid aangezien bijvoorbeeld de STC's met de hoogste concentratie migranten een speciale migrantenconsulent ter beschikking heeft en bepaalde acties financieel gecofinancierd kunnen worden

Toch blijft deze vrijwilligheid een zeer zwak punt van het gevoerde beleid. Als we kijken naar de ervaringen in andere landen, zelfs in die landen die als voorbeeld gelden voor het Vlaamse beleid, stellen we vast dat de geschiedenis daar bewijst dat verplichting nodig is alvorens alle actoren hun verantwoordelijk opnemen en resultaten merkbaar zijn. Zowel in Canada als in Nederland werden vrijwillige akkoorden tussen werkgevers en werknemers (zoals het huidige VESOC) na enkele jaren vervangen door verplichtende wetten omdat bleek dat op het terrein weinig of niets veranderde. Daarom dat het zo jammer is dat op deze eerste stap van vrijwilligheid geen termijn is gezet. Het had de druk kunnen verhogen en ook kunnen vermijden at te lang met de "zachte" hand wordt opgetreden.

De individuele ondersteuning naar het microniveau toe moet daarom beter en veel sterker uitgebouwd worden door een verhoging van het aantal migrantenconsulenten. Anders blijft dit historisch akkoord een gemiste kans.

Hoe kunnen de lagere niveaus gesensibiliseerd worden?

Voor elk van de specifiek actoren dient de overheid responsabiliserende acties te ontwikkelen of ondersteunen.

HOE KUNNEN DE ACTOREN OP LAGERE NIVEAUS WORDEN ONDERSTEUND?

Naast de responsabiliserende functie heeft de overheid ook een ondersteunende functie naar de verschillende actoren. In heel wat gevallen kan deze ondersteunende functie bestaan uit het geven van *financiële* impulsen en/of ondersteuning.

Toch moet de overheid meer doen dan geld verschaffen alleen. Uit het case-onderzoek bleek immers geld niet de (enige) grote drempel te zijn. Het gebrek aan knowhow en personeel bleek immers minstens even nijpend. Daarom is het van belang dat de overheid blijft investeren in het uitbouwen van een *net van experts* die *kosteloos* en met voldoende *achtergrond* en *knowhow* de organisaties kunnen responsabiliseren en ondersteunen bij het ontwikkelen van acties en een actieplan. De Vlaamse regering heeft dit ingezien en heeft een aantal regionale medewerkers binnen het STC team aangesteld om deze taak op zich te nemen, de zogenaamde migrantenconsulenten. Ook werden recent een aantal mensen aangeworven voor de responsabilisering binnen de sociale partners. Nu er echter volop van start wordt gegaan in een aantal bedrijven met de eerste stappen naar een PA beleid dient dit aantal gevoelig verhoogd te worden.

Ter ondersteuning van de organisaties moet de overheid een aantal *onderzoeken* aanmoedigen naar een aantal elementen die nog te weinig onderzocht zijn zoals bijvoorbeeld de invloed van bepaalde selectietests en het ontwerpen van “kleurenblinde” functievereisten, sollicitatieprocedures en -tests en methodes voor het meten van vooroordelen en stereotypen van individuen.

HOE KAN DE IMPACT VAN ZULK EEN BELEID WORDEN GEMETEN?

Een laatste probleem in verband met de ontwikkeling van een gelijkekansenbeleid op macroniveau is uiteraard de mogelijkheden die er moeten zijn voor de *opvolging* van de effectiviteit van het beleid. Leidt het streven naar een evenredige en volwaardige participatie van allochtonen op de arbeidsmarkt wel naar een verhoging van de instroom en van de doorstroming op grote schaal? . Dan komen we op de ganse problematiek van een *etnisch registratiesysteem*. Hoewel dit in de VESOC-akkoorden werd voorzien, is tot op heden nog geen concreet initiatief genomen om zulk een systeem te ontwikkelen.

5. Het beleid op mesoniveau

Heel vaak, zeg maar bijna meestal, wordt een gelijkekansenbeleid gezien en opgevat een beleid volgens twee *sporen*. Een *macro* spoor waar een aantal algemene krijtlijnen worden gezet die vervolgens via het *microspoor* netjes dienen te worden ingekleurd.

Ons inziens doet deze visie afbreuk aan de realiteit omdat zij een belangrijk *tussenniveau* over het hoofd ziet. Waarschijnlijk omdat dit niveau door de meesten onbewust gewoon onder de noemer van het macro niveau geplaatst. Dit zou wel eens te wijten kunnen zijn aan het feit dat verschillende

ingangspunten gehanteerd kunnen worden om de actoren op dit niveau te beschrijven.

Als we een *regionaal* perspectief hanteren kunnen we stellen dat we hier de verschillende regionale vertegenwoordigers aantreffen van dezelfde actoren die ook het macroniveau bevolken en die elkaar ontmoeten in het Subregionaal Tewerkstellingscomité (STC), eventueel aangevuld met vertegenwoordigers uit de lokale allochtone gemeenschappen.

Er is ook nog een andere -eerder economische - *sectorale invalshoek* als we dit mesoniveau zien als een verzameling van organisaties met dezelfde economische activiteit (sectoren). Onderhandelingen op sectorniveau zijn weliswaar moeilijker dan op individueel niveau, maar kunnen uiteraard in heel wat meer gevolgen uitmonden.

Tenslotte is er nog een derde *categorale invalshoek* als we dit mesoniveau zien als een overkoepeling van lokale gemeenschappen met een gemeenschappelijk aspect. Voorbeeld zijn dan de migrantenfederaties.

Daarom zou het nuttig zijn op Vlaams macro niveau meer aandacht te bieden aan dit tussenniveau, vooral vanuit *economisch* en *categoraal* gezichtspunt dan gezien. De huidige regionale aanpak is sterk ontwikkeld en zeer belangrijk omdat op individuele basis maatwerk kan geleverd worden aan de benaderde organisaties. Door ook met de sectoren en migrantenfederaties te onderhandelingen over acties die moeten leiden naar vervulbare engagementen kan men het werk van deze regionale experts echter vergemakkelijken door hen een voet tussen de deur te bezorgen bij de verschillende actoren. Iemand zou met deze onderhandelingstaak moeten belast worden om de mobiliserende functie van dit tussenniveau tenvolle te benutten en opereren naast de lokale experts.

Voor het overige moet dit niveau vooral gezien worden als een niveau dat essentieel is voor de *doorstroming* van informatie tussen de niveaus en ondersteuning kan bieden voor het microniveau. Concreet situeren mogelijke taken zich vooral op het gebied van *vorming* en *training* enerzijds en het verspreiden van best practice verhalen anderzijds.

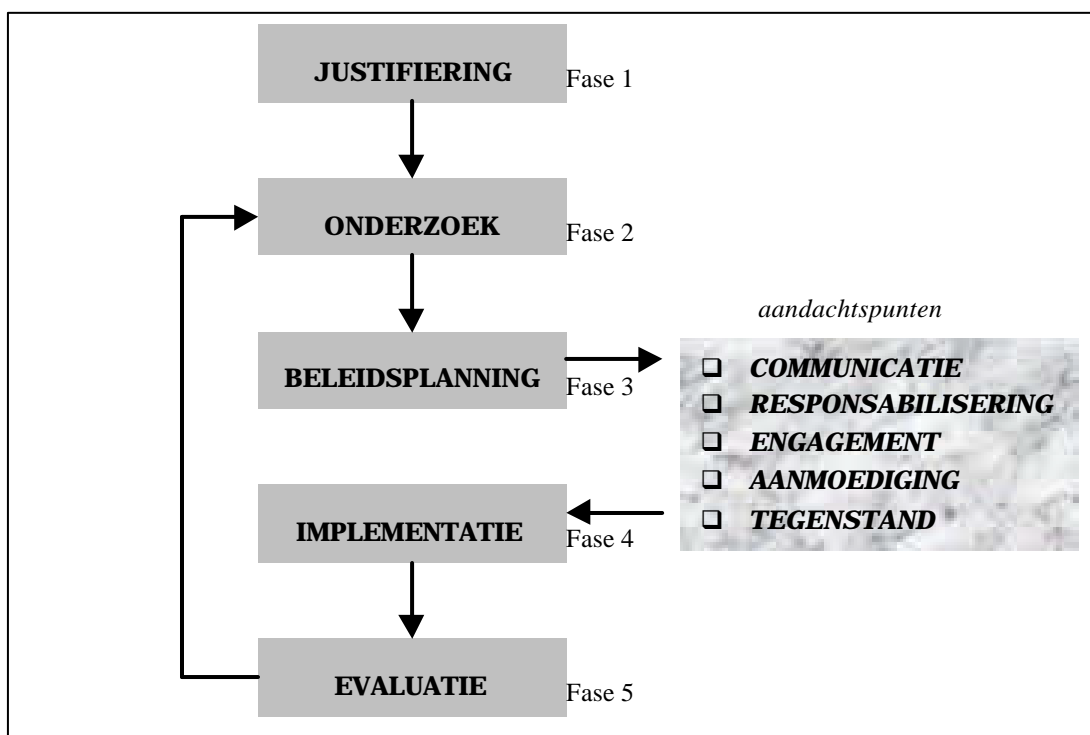
6. Het beleid op microniveau: JOBCREATIE

Het niveau waar de resultaten van eventuele acties het meest *tastbaar* worden is uiteraard het niveau van de *organisatie* zelf. Het probleem hierbij is dat slechts weinig organisaties met elkaar *vergelijkbaar* zijn op een aantal essentiële kenmerken zoals grootte, arbeidsorganisatie en dergelijke. Eerder onderstreepten wij dan ook het belang van *individueel maatwerk* voor de ontwikkeling van een gelijkekansenbeleid op organisatieniveau.

Daarom werd *geen universeel plan* ontwikkeld dat als een blauwdruk moet gelden voor alle mogelijke organisaties maar een *model van aanpak*. Dit model is *toepasbaar* op elke organisatie aangezien het gaat om een aantal stappen die elke organisatie dient te doorlopen om tot een coherent en effectief beleid te komen. Het beleid gezien als uiteindelijk resultaat van al deze stappen verschilt uiteraard van organisatie tot organisatie, maar zou wel dezelfde uitwerking moeten hebben: gelijke kansen voor allochtonen in de organisatie.

Het model omschrijven we als JOBCREATIE, een tien letterwoord dat gebaseerd is op de eerste letters van de verschillende fasen en aandachtspunten in het model. Hieronder bespreken we beknopt eerst het algemene model en vervolgens de verschillende elementen.

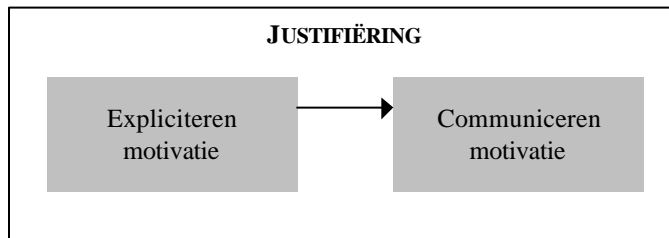
ALGEMEEN SCHEMA JOBCREATIE-MODEL



Figuur 1: Overzicht van het JOBCREATIE model

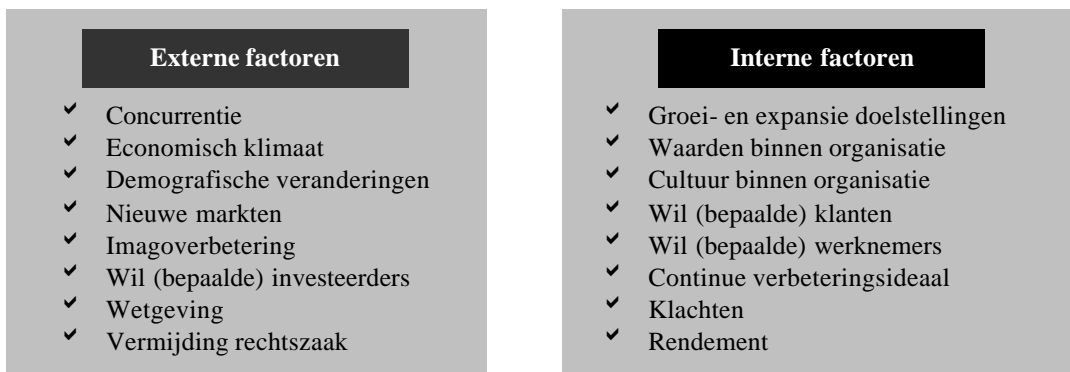
FASE 1. JUSTIFIËRING

De *justifiëringsfase* omvat het *expliciteren* van de *motivatie* van de organisatie voor de ontwikkeling van een gelijke kansenbeleid en het *communiceren* van deze motivatie van de betrokkenen.



Figuur 1: Twee stappen in het Justifiëringsproces

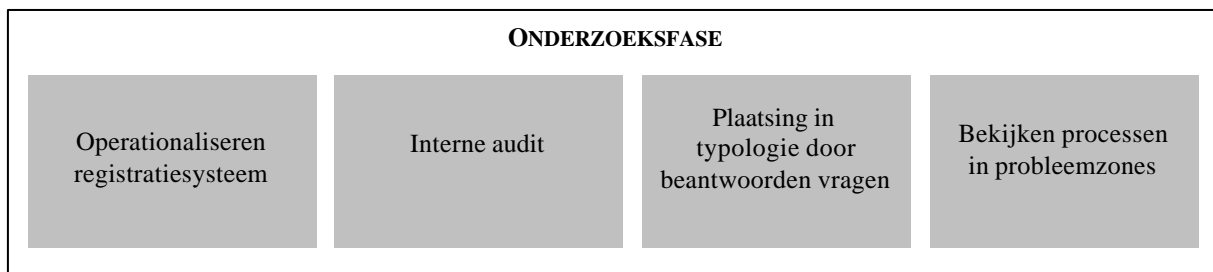
De motivatie is meestal een combinatie van *externe* en *interne* factoren.



Het expliciet formuleren van deze motivatie zorgt ervoor dat de organisatie effectief aangeeft waarom ze het probleem wil aanpakken. Uit onderzoek blijkt dat dit tot gevolg kan hebben dat de interne *weerstand* tegen de veranderingen die een nieuw beleid onvermijdelijk met zich meebrengen hierdoor sterk gereduceerd kan worden.

FASE 2: ONDERZOEK

Na de motivering voor bepaalde acties is het belangrijk dat de organisatie zichzelf *doorlicht* om te komen tot een analyse van de *huidige situatie* binnen de organisatie. De *onderzoeksfase* omvat de volgende chronologische stappen:

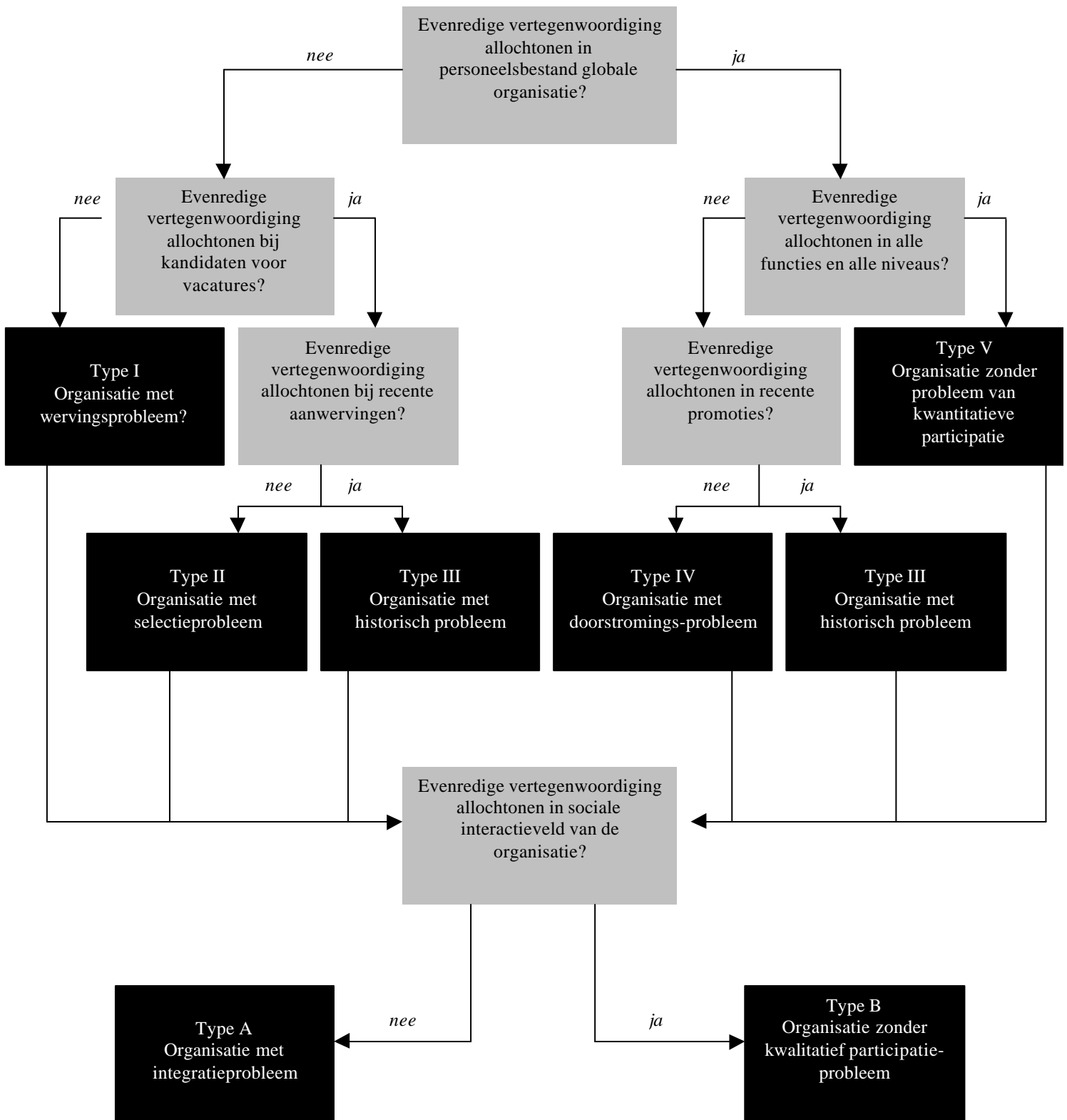


Figuur 2: Overzicht van de onderzoeksfase

In een eerste stap moet een *registratiesysteem* worden ontwikkeld en ingevoerd in de organisatie. Dit moet toelaten om na te gaan waar er zich allochtonen in de organisatie bevinden.

In een tweede stap dient een *intern onderzoek* te worden gevoerd dat moet toelaten om de organisatie te plaatsen in een typologie.

Door het beantwoorden van een aantal vragen betreffende de *kwantitatieve* en *kwalitatieve* positie van allochtonen in de organisatie kan de organisatie zichzelf als een bepaald type identificeren. Het *stroomschema* hieronder geeft hiervan een overzicht.



Figuur 3: Overzicht van het proces van identificatie

In totaal onderscheiden we dus *10 types van organisaties* die elk van hen verschillende *probleemgebieden* hebben die in een laatste stap binnen de

onderzoeksfase extra in kaart dienen te worden gebracht. Dit moet toelaten om in een volgende fase de juiste acties te plannen.

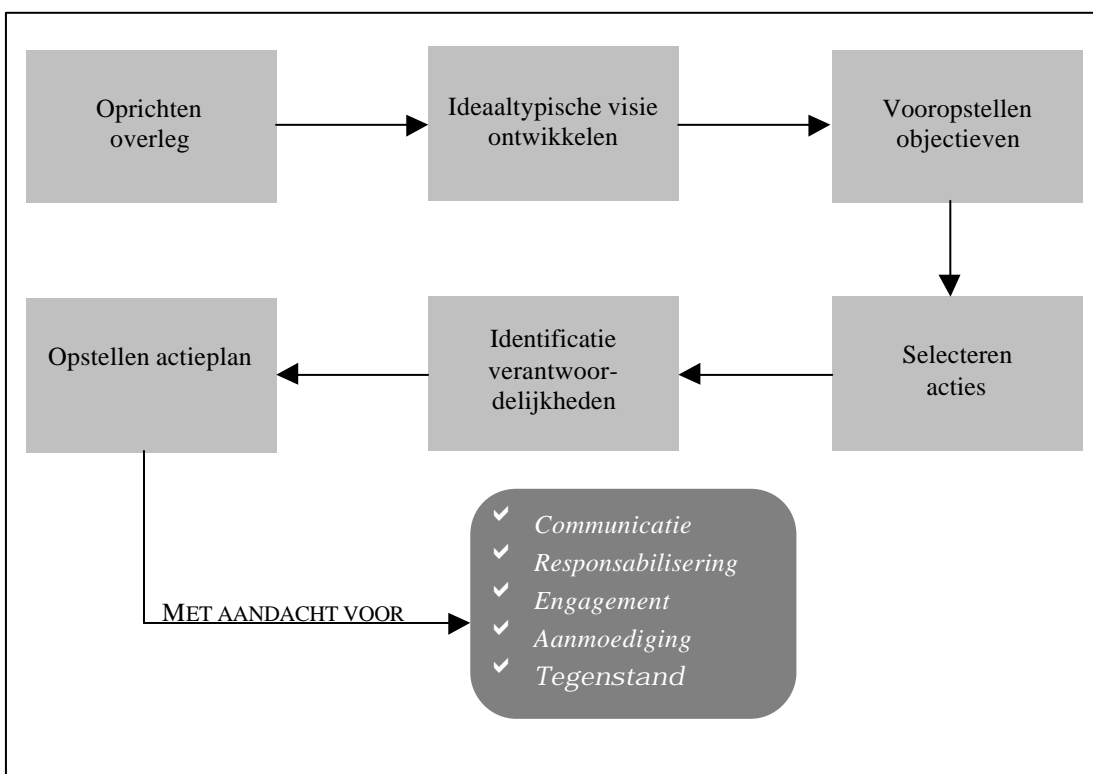
FASE 3: BELEIDSPANNING

Na een grondige analyse van de situatie moet gekeken worden naar de *acties* die kunnen genomen worden om de situatie bij te sturen waar dit nodig blijkt te zijn. Het uiteindelijke resultaat moet die opstelling van een *actieplan* op organisatieniveau zijn.

Een degelijk *actieplan* moet minimaal de volgende elementen bevatten:

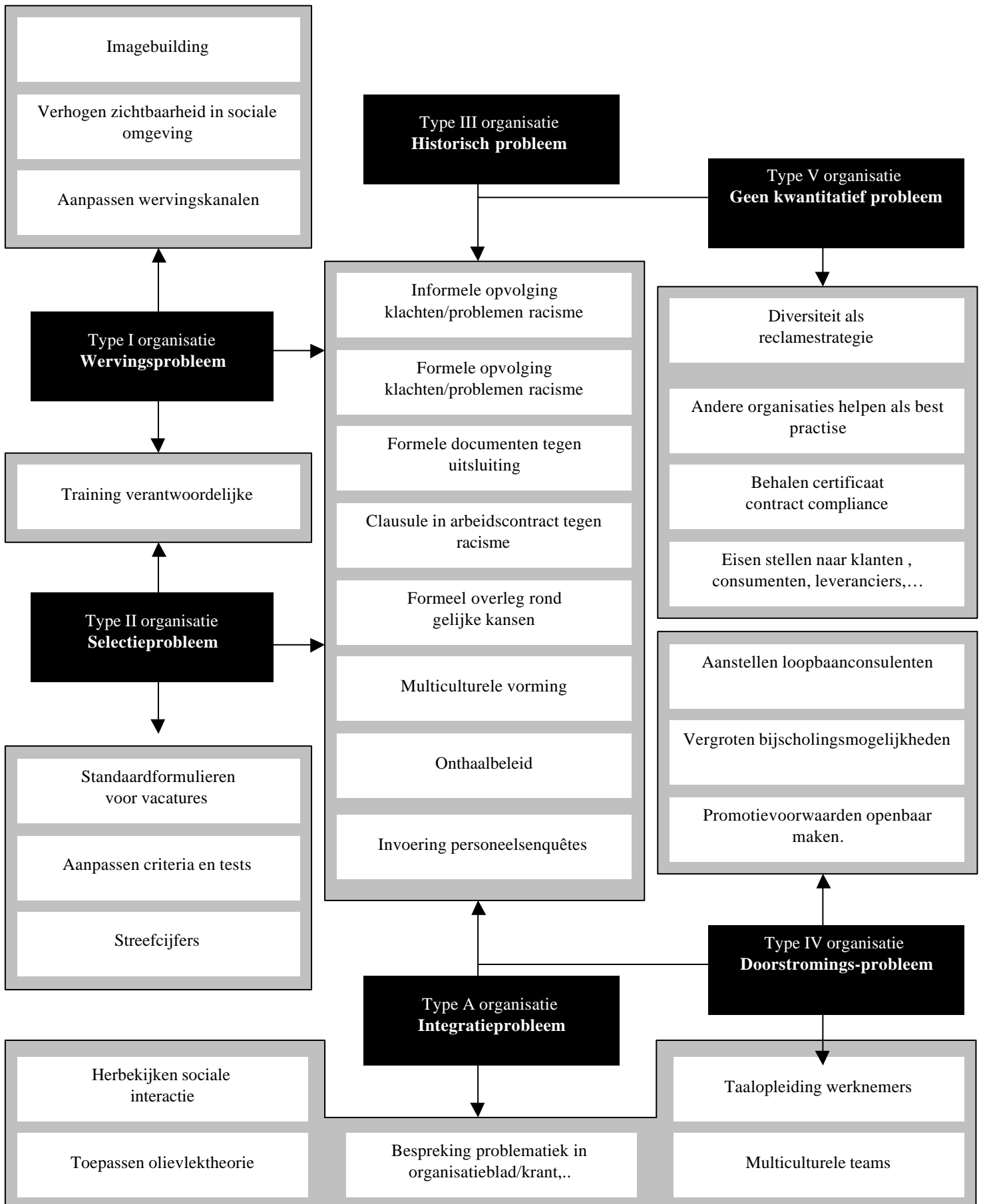
1. Algemene visie over ideaaltypisch situatie op lange termijn
2. Meetbare objectieven op korte en middenlange termijn
- 3 Aanduiden verantwoordelijken en verantwoordelijkheden acties
4. Implementatiemogelijkheden nagaan
5. Gelijke kansen en positieve actie maar geen positieve discriminatie

Alvorens dit kan worden opgesteld dienen eerst nog een aantal stappen te worden gezet. *Samengevat* ziet de ganse beleidsplanningsfase er als volgt uit:



Figuur 4: Overzicht van de beleidsplanningsfase.

Nadat een bepaalde vorm van *overleg* tussen de verschillende actoren binnen de organisatie is opgericht, kan een *ideaaltypische visie* op lange termijn worden ontwikkeld die de richting aangeeft van de gewenste evolutie. Hieruit dienen een aantal *objectieven* op korte termijn te worden gedistilleerd die bepalen welke *acties* worden ondernomen. Hieronder geven we een overzicht van *mogelijke acties* afhankelijk van het type van organisatie.



Figuur 5: Overzicht van mogelijke acties

Nadat bepaalde acties zijn geselecteerd moeten de verschillende *verantwoordelijken* en *verantwoordelijkheden* binnen en buiten de organisatie voor de acties te worden bekeken. Daarna kunnen al deze elementen in een *actieplan* worden gegoten. In dit actieplan moet daarnaast ook extra aandacht worden geschonken aan een aantal belangrijke elementen. (de letters C, R, E, A en T in JOBCREATIE)

COMMUNICATIE

Ten eerste dient de *communicatie* goed in het oog worden gehouden. Een goede communicatiestrategie moet er voor zorgen dat een constante doorstroming van informatie tussen de verschillende niveaus van de organisatie mogelijk is waarbij ervoor gezorgd wordt dat alle relevante informatie op alle niveaus aanwezig is.

RESPONSABILISERING

Een tweede punt betreft de *responsabilisering* van de betrokkenen voor de problematiek die ervoor moet zorgen dat de gevoeligheid voor de problematiek bij hen toeneemt.

ENGAGEMENT

Vervolgens dient de zichtbaarheid en de sterkte van het *engagement* van de organisatie te worden bekeken. Dit is belangrijk voor de verdere evolutie van het beleid.

AANMOEDIGING

Een ander punt betreft de *aanmoediging* van de leden van de organisatie via bepaalde incentives.

TEGENSTAND

Een laatste punt dat in het actieplan expliciet dient te worden voorzien betreft het overwinnen van *tegenstand* binnen de organisatie. Traditioneel bevindt deze zich meestal op het niveau van het middenkader daar zij geconfronteerd worden met de verschillende verwachtingen van de verschillende niveaus. Een grondige coaching, ondersteuning en opvolging van deze mensen dient te worden voorzien.

FASE 4: IMPLEMENTATIE

Tijdens het proces van *implementatie* wordt *in daden omgezet wat gepland is in de vorige fase*. Het actieplan wordt *uitgevoerd* in al zijn facetten.

De implementatiefase is echter *meer* dan alleen de omzetting van woorden in daden. Ook hier zijn bepaalde *aandachtspunten* belangrijk die de slaagkansen van het ganse PA beleid kunnen vergroten of verkleinen

Ten eerste is het belangrijk dat de in de planningsfase aangeduide *verantwoordelijken* de acties in gang zetten. Zij moeten alle informatie over de actie en het verloop ervan continue verzamelen en monitoren.

Ten tweede moet een *methode voor continue bijsturing en controle* worden voorzien worden.

Ten derde dient een *eindverantwoordelijke* te worden aangeduid die in samenspraak met de betrokkenen over eventuele bijsturing van objectieven

en methoden beslist. Zo kan de organisatie flexibel reageren op nieuwe situaties.

FASE 5: EVALUATIE

Tijdens het proces van *evaluatie* wordt nagegaan of de planning *uitgevoerd* is en of de beoogde *effecten* gerealiseerd werden met de gestelde *middelen*. De evaluatiefase is vooral van belang voor het ontwikkelen van *nieuwe acties* en *nieuwe planningen* aangezien een gelijke kansen beleid nooit af is.

Bij deze evaluatie dienen ook de verschillende *perspectieven* beken te worden:

- ✓ **het organisatieperspectief:** wat zijn de effecten van elke actie voor de organisatie en wat waren de verwachtingen?
- ✓ **het allochtoon perspectief:** wat zijn de effecten van elke actie voor de allochtonen in de organisatie en wat waren de verwachtingen?
- ✓ **het autochtoon perspectief:** wat zijn de effecten van elke actie voor de autochtonen in de organisatie en wat waren de verwachtingen?

7. Besluit

In dit onderzoek hebben we getracht om op basis van bestaande *literatuur*, actiegericht *case-onderzoek* en *ondervraging* van bevoorrechte getuigen elementen aan te reiken voor de ontwikkeling van een gelijkekansenbeleid voor allochtonen op de arbeidsmarkt. Heel bewust hebben we in deze studie het probleem hoofdzakelijk vanuit de *vraagzijde* van arbeid geformuleerd. Hier en daar hebben we toch een aantal elementen vanuit de aanbodkant aangeraakt omdat het onmogelijk is de problematiek unidimensioneel te benaderen.

Het is duidelijk dat het doel van gelijke kansen voor allochtonen en autochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt *niet vanzelf* gerealiseerd zal worden. Inspanningen van vele actoren op verschillende niveaus zijn nodig. In deze studie hebben we getracht om na te gaan wat de mogelijke *acties* zijn van de actoren op die *verschillende niveaus*. We hebben daarbij drie niveaus onderscheiden: het macroniveau, het mesoniveau en het microniveau.

Op het *macroniveau* ontmoeten de “nationale” vertegenwoordigers van regering, sociale partners en derden organisaties elkaar. Op Vlaams niveau gebeurt dit hoofdzakelijk binnen het kader van de VESOC werkgroep migranten. Daar wordt gediscussieerd en beslist over het algemene kader waarbinnen gewerkt wordt. In deze studie hebben we een aantal aandachtspunten opgesomd die op dit niveau kunnen besproken worden en die bepaalde problemen kunnen oplossen of nieuwe kansen kunnen creëren.

Aan het andere uiteinde vinden we het *microniveau*. Dit is het niveau van de individuele organisatie waar werkgevers en werknemers elkaar constant ontmoeten. Het is vooral hier dat een positief actiebeleid tastbare resultaten

boekt op korte termijn. In dit rapport hebben we het JOBCREATIE model ontwikkeld dat elke organisatie moet toelaten op een planmatige manier te problematiek te benaderen. Hoever de organisatie wil en kan gaan met bepaalde acties blijft een beslissing van de organisatie zelf en heeft geen invloed op de algemene aandachtspunten in dit model. Naargelang van de belangrijkste problemen van de organisaties onderverdeeld in verschillende types en verschillende mogelijke acties toegelicht.

De verschillende elementen die in dit model aan bod komen bewijzen dat een planmatige aanpak van de problematiek op organisatieniveau geen sinecure is. Toch is het de weg die moet gevolgd worden om te vermijden dat geïsoleerde acties slechts op een korte termijn effecten generen. Een goede begeleiding van de individuele organisaties is daarbij heel belangrijk. Op dit moment zijn in de belangrijkste regio's hiervoor migrantenconsulenten verantwoordelijk, maar hun aantal moet sterk opgedreven worden.

Tussen beide beleidsniveaus in situeert zich het *mesoniveau* dat vaak over het hoofd wordt gezien. Toch is de invloed ervan niet te onderschatten. De samenstelling van dit niveau is echter heel divers wat een opsomming van de mogelijkheden tot actie moeilijk maakt. Aan de ene kant worden hier bepaalde organisaties gekoppeld aan elkaar omwille van de activiteit (sectorale organisaties, migrantenverenigingen,...), aan de andere kant gebeurt dit om geografische redenen (STC's en dergelijke). De belangrijkste functie van dit niveau is dan ook doorstroming van informatie tussen beide niveaus en ondersteuning bieden aan de actoren op deze niveaus bij de uitoefening van bepaalde taken of het bespreekbaar maken en oplossen van bepaalde problemen.

Het opnemen van de verantwoordelijkheden op de verschillende niveaus kan de aanzet naar het ideaal van evenredige vertegenwoordiging van allochtonen op de Belgische arbeidsmarkt. Op alle niveaus en in alle functies.

Het opstellen van een actieplan op welk niveau dan ook is echter slechts een eerste maar wel heel belangrijks stap. Het is een bewijs dat we ons realiseren dat "*equality in employment will never happen unless we make it happen*"¹... We moeten dus werk maken van werk voor allochtonen...

¹ CANADIAN COMMISSION ON EQUALITY IN EMPLOYMENT,(1989) Eindrapport.