

# ALLOCHTONEN IN UW BEDRIJF

Positieve actie werkt



**WERKBOEK**



# VOORWOORD

Alle begin is moeilijk. Die regel geldt ook voor positieve actie en diversiteitmanagement. Veel bedrijven of instellingen aarzelen nog om allochtone werknemers in dienst te nemen, omdat ze er een berg moeilijkheden van verwachten. Andere willen de stap wel zetten, maar ontdekken dat goede wil alleen niet volstaat. Want hoe trek je geschikte allochtone werknemers aan, hoe selecteer je ze en vang je ze behoorlijk op in het bedrijf? Kortom, hoe werk je aan een geslaagde integratie op de werkvloer?

We zullen niet beweren dat het managen van verschillen altijd probleemloos verloopt. De obstakels zijn echter minder groot dan u misschien denkt. Een heleboel Vlaamse kleine en grote ondernemingen zijn er zonder veel moeite in geslaagd ze te overwinnen. Zij hebben beseft dat een kleurrijk personeelsbeleid een kostbare troef is voor de bedrijfswereld, die het zich op een krappe arbeidsmarkt niet kan veroorloven om het rijke reservoir van allochtone werkkrachten links te laten liggen. En ze hebben vastgesteld dat allochtone werknemers met hun flexibiliteit, hun inzet en hun - vaak verborgen - capaciteiten een echte meerwaarde voor de onderneming of de organisatie zijn.

Het geheim van een geslaagde introductie van allochtonen in het bedrijf is een goede voorbereiding en een gestructureerde begeleiding. In deze brochure schetsen we de grote lijnen van zo'n aanpak en geven we praktische tips om één en ander te vergemakkelijken, zodat ook u zult merken dat een kleurrijk personeelsbeleid voor alle betrokken partijen een positieve ervaring is.



## **BENT U ER KLAAR VOOR?**

Overloop de checklist en ontdek of uw onderneming klaar is om allochtone werknemers met succes te laten instromen. Verder in de brochure komen we uitvoeriger op elk punt terug.

- Gebruikt u de juiste kanalen om allochtonen aan te trekken? Om "andere" werknemers aan te trekken kunnen andere kanalen nodig zijn...
- Houdt u in de functiebeschrijving en in de selectieprocedure rekening met het anders zijn van allochtone werknemers? De selectiecriteria die u toepast verhinderen misschien wel het waarden van verschillen...
- Hoe zult u omgaan met vooroordelen binnen het bedrijf tegenover vreemde werknemers? Xenofobie bestaat - maar kan worden overwonnen...
- Hebt u een aanpak voorzien om uw eerste allochtone werknemers bij hun collega's te introduceren? De eerste kennismaking kan doorslaggevend zijn...
- Bent u klaar om nieuwkomers op te vangen en op te volgen? Iedereen die in een nieuw bedrijf begint, heeft het moeilijk, maar een allochtone werknemer krijgt met specifieke problemen te maken...
- Bent u voorbereid op eventuele tekenen van discriminatie of xenofobe opmerkingen? Zorg dat u niet verrast wordt...
- Plant u een persoonlijke begeleiding van de nieuwkomer? Een peter of meter kan de integratie een stuk vergemakkelijken...
- Houdt u rekening met de doorgroeimogelijkheden van de allochtone werknemer? Wees klaar om het potentieel van uw nieuwe kracht volledig te benutten...

De tips in deze brochure zullen u helpen om een positief antwoord te geven op deze vragen, zodat u in het volste vertrouwen uw eerste stap kunt zetten naar een kleurrijk personeelsbeleid.

# OVER DE DREMPEL

*De hoge werkloosheidsgraad bij allochtonen heeft veel te maken met de moeite die ze ondervinden om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt. Als bedrijf dient u te beseffen dat u zowel andere wervingskanalen als aangepaste selectieprocedures moet hanteren om binnen deze groep de juiste kandidaten te bereiken en te selecteren. Deze tips zullen u de weg wijzen...*

## OP ZOEK NAAR DE BONTE RAAF

Welke kanalen komen in aanmerking om de juiste allochtone werknemers te vinden?

- Interne kanalen, zoals de bedrijfskrant, het prikbord, doorverwijzingen van eigen personeel, zijn hier weinig nuttig. Een onderneming die zich tot dergelijke kanalen beperkt, bereikt alleen mensen die tot het netwerk van contacten van het bestaande personeel behoren. Dat leidt tot een te homogene groep, wat na verloop van tijd verstarrend werkt. Mensen met een andere achtergrond brengen vaak een andere kijk op problemen mee. En dat kan voor de onderneming verfrissend en creatief uitpakken.
- De VDAB is daarentegen een goed kanaal om allochtonen te bereiken. De dienst beschikt over een uitgebreid bestand, voert een eerste selectie uit en heeft vaak goede contacten met integratiecentra en organisaties van allochtonen, als bron van geschikte kandidaten.
- Uitzendkantoren kunnen eveneens erg nuttig zijn. Ze hebben niet alleen een gedragscode aangenomen die discriminatie tegengaat, maar blijken ook in de praktijk goed in staat om allochtonen op weg te helpen op de Belgische arbeidsmarkt.
- Andere externe kanalen, zoals advertenties, selectiebureaus, infosessies hebben vaak een te hoge drempel voor lager geschoolde allochtonen. Aangezien de vacatures hen niet bereiken, kunnen ze er niet voor solliciteren...



## EEN KLEURRIJK PROFIEL

Hebt u er al bij stilgestaan dat de functiebeschrijving een enorme handicap kan zijn voor de aanwerving van allochtonen? De eisen die ondernemingen stellen en de selectiecriteria die ze hanteren vormen vaak een hoge drempel. Soms gebeurt dat jammer genoeg bewust, maar meestal denkt men er gewoon niet over na. Bij het opstellen van een functiebeschrijving, hebben we meestal een "ideale" werknemer in gedachten. Dat zal zelden een allochtoon zijn, maar bijna steeds een Belg. Op die manier kunnen elementen die gebonden zijn aan de cultuur of de afkomst ongemerkt in de functiebeschrijving binnen-sluipen. Wat betekent bijvoorbeeld een eis als "representativiteit" in een multiculturele samenleving? Wees ook op uw hoede voor subjectieve vereisten zoals "contactvaardigheid" of "communicatievermogen", die onbewuste discriminatie in de hand kunnen werken. Probeer ze heel concreet en functioneel te formuleren of ze uit de functiebeschrijving te weren.

### WAT IS EEN DIPLOMA WAARD?

Het gevraagde onderwijsniveau is een eerste obstakel. Voor veel banen wordt een diploma vereist, niet altijd omdat het echt noodzakelijk is maar omdat men veronderstelt dat het een bepaald kennis- en vaardigheidsniveau garandeert. Toch kunnen mensen op veel verschillende manieren zo'n niveau bereiken, niet alleen via de school maar ook door zelfstudie, ervaring of bijscholing. Een diploma mag dus geen heilige koe zijn. Een aantal allochtonen heeft om allerlei specifieke redenen een "diplomahandicap" maar is toch uitstekend gekwalificeerd voor een bepaalde job. Geef allochtonen die het gewenste niveau van kennis en kunde bezitten dus een kans, ook wanneer ze niet het juiste diploma kunnen voorleggen. Denk ook niet te snel dat een buitenlands diploma maar weinig voorstelt.

### AL DOENDE GELEERD?

De werkervaring - of beter, het gebrek aan ervaring - speelt eveneens in het nadeel van veel allochtonen. Het is normaal dat u ervaring belangrijk vindt, maar... op de arbeidsmarkt in haar geheel worden allochtonen geconfronteerd met (indirecte) discriminatie, zodat ze weinig kansen krijgen om een lange werkervaring in één job op te doen. Vooral jonge allochtonen proberen van alle hout pijlen te maken en nemen dikwijls erg korte opdrachten aan in wisselende sectoren. Dat leidt tot een fout beeld: men denkt dat ze niet geschikt zijn voor een vaste job, terwijl ze in werkelijkheid zo gemotiveerd zijn dat ze zowat alles aanvaarden. Hou daar rekening mee.

### HET JUISTE PROFIEL?

Een andere factor is het sociaal-normatieve profiel. Met andere woorden, vereisten zoals een representatief voorkomen, passen in de bedrijfscultuur, enz. Werkgevers beseffen vaak niet dat deze eisen meestal discriminerend zijn. Zijn ze echt noodzakelijk? In heel veel banen telt in de praktijk alleen het functionele. Iemand die het werk inhoudelijk aan kan, zal zich wel integreren in de bedrijfscultuur, zeker als u daar actief bij helpt en ook de collega's verschillen leren waarderen.

## KIEZEN EN KEUREN

De selectieprocedure kan ongewild in het nadeel van allochtone kandidaten spelen. Opnieuw is dit een factor waarvan we ons zelden bewust zijn maar die we met een kleine inspanning kunnen omzeilen.

### **IK KLIM IN DE PEN...**

De **sollicitatiebrief** is vanzelfsprekend een handicap voor de meeste allochtonen. Bij de selectie let u immers onvermijdelijk op de stijl en spelling, zodat mensen voor wie het Nederlands een tweede of een derde taal is weinig kans maken. En toch speelt de taalvaardigheid in een heleboel functies nauwelijks of helemaal geen rol... Werk liever met een sollicitatieformulier, waarin alleen de informatie meetelt. Vergeet echter niet om ook daar voldoende uitleg bij te geven.

### **ONDER VIER OGEN**

Het **sollicitatiegesprek** kan voor een allochtoon een obstakel zijn. Veel werkgevers stellen bijvoorbeeld andere vragen aan hen dan aan Belgen - bijvoorbeeld over hun islambeleving. Daardoor blijft een aantal capaciteiten van de allochtone kandidaat onderbelicht, gewoon omdat er niet naar wordt gevraagd. Het kan ook gebeuren dat allochtonen van de eerste generatie een verkeerd beeld hebben van wat van hen wordt verwacht: uit respect stellen ze zich erg passief op, terwijl de werkgever de voorkeur geeft aan een meer assertieve persoonlijkheid... Zorg dus dat het interview stevig gestructureerd is, dat alle kandidaten dezelfde vragen krijgen, en dat u rekening houdt met een mogelijk verschil in verwachtingen van de twee partijen.

### **OP DE TESTBANK**

**Psychologische tests** vertekenen bijna altijd naar cultuur, geslacht of leeftijd. Allochtonen scoren vaak lager, niet omdat ze minder intelligent zijn, maar omdat de tests niet neutraal zijn. Om een kleurrijk personeelsbeleid vorm te geven zijn dergelijke tests dan ook minder geschikt.





# EEN GOEDE START

*De integratie op de werkvloer van de eerste allochtone werknemers zal een stuk vlotter verlopen als u voor een goed onthaal en een aangepaste begeleiding zorgt. Denk eraan dat niet alleen de nieuwkomer maar ook zijn of haar collega's een steuntje nodig hebben.*

## VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN

Nog voor de nieuweling op de afdeling aankomt, moet u nagaan of er bij het personeel en/of de verantwoordelijken vooroordelen leven tegenover allochtonen.

- Praat met de mensen op alle niveaus van de onderneming en vooral met de verantwoordelijken op de werkvloer. Bespreek het beleid voor gelijke kansen van de onderneming en leg de nadruk op de voordelen, voor iedereen, van een multicultureel personeelsbeleid.
- Wijs erop dat ook de vakbonden voorstander zijn van een dergelijk beleid - en schakel hun afgevaardigden in om u te helpen.
- Bij het management kunnen eveneens vooroordelen bestaan. Hier is een multiculturele of anti-stereotype training niet alleen op korte termijn nuttig maar ook een waardevolle investering voor de toekomst.

En vooral: neem vooroordelen ernstig. Reageer niet beschuldigend, maak vooroordelen bespreekbaar en weerleg ze. Doe desnoods een beroep op coaching - hier kan de projectontwikkelaar van uw Subregionaal Tewerkstellingscomité u adviseren.





**AANGENAAM KENNISMAKEN**

Stel de nieuwkomer voor aan al zijn of haar collega's van de dienst of de afdeling. Een korte mededeling is niet genoeg, trek er de nodige tijd voor uit en geef de allochtone werknemer de kans om wat meer over zichzelf te vertellen. Stel de nieuweling op een positieve manier voor, door zijn of haar kwalificaties en kwaliteiten te benadrukken. Geef de nieuwkomer het gevoel dat hij of zij welkom is.

**VRAGEN STAAT VRIJ**

Zorg ervoor dat de allochtone werknemer voldoende uitleg krijgt over zijn of haar functie en over de manier van werken in de onderneming of de afdeling. Geef de nieuweling de kans en moedig hem of haar aan om vragen te stellen aan de collega's en de verantwoordelijke.

**ACTIEF INTEGREREN**

Stimuleer een goede opname in de groep, door in de beginfase regelmatig te informeren hoe het gaat. Schakel ook hier de verantwoordelijke van de afdeling en de vakbondsafgevaardigden in: door regelmatig een babbeltje te maken met de nieuwkomer, kunnen ze niet alleen problemen opsporen maar geven ze ook het goede voorbeeld aan de anderen.

**BESTE PETER**

Peter- of meterschap is - niet alleen voor allochtonen - een goede manier om de inwerkperiode vlotter te doen verlopen. De peter of meter, een ervaren werknemer, neemt de beginner in de eerste weken onder zijn hoede, geeft tips en goede raad, introduceert de nieuweling bij de collega's...

**LEREN LEREN**

Allochtone werknemers hebben soms een taalachterstand en beschikken niet altijd over de ideale kwalificaties, wat niet betekent dat ze niet competent zouden zijn. Gebruik taalcursussen en beroepsopleidingen om hen te helpen hun mogelijkheden ten volle te ontwikkelen. Zo zullen ze niet alleen beter presteren in hun functie, maar kunnen ze ook doorgroeien en hebben ze een toekomst in het bedrijf - dat daar zelf alleen maar beter van wordt.

**SNEL REAGEREN**

Treed kordaat op bij sporen van discriminatie of alledaags racisme. Betrek de vakbondsafgevaardigden erbij. Neem eventuele klachten van de nieuwkomer altijd ernstig en zorg dat er een procedure bestaat, zodat hij of zij weet wie kan helpen.

**EEN KLEURRIJK ARBEIDSREGLEMENT**

Een anti-discriminatieclausule in het arbeidsreglement is een elementair wapen om xenofobie de kop in te drukken. Een voorbeeld van een formulering die al door heel wat ondernemingen wordt gebruikt: "Een correct en respectvol optreden ten aanzien van vrouwen, allochtonen, jongeren, ouderen, houdt onder meer in een zich onthouden van elke vorm van racisme en discriminatie en een behandelen van iedereen met dezelfde noodzakelijke menselijke eerbied voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuigingen. Verboden zijn bijgevolg: elke uiting van verbaal racisme, het verspreiden van racistische lectuur en pamfletten, elke vorm van discriminatie op grond van geslacht, kleur, leeftijd, nationaliteit en filosofische of godsdienstige overtuiging." Voorzie ook een opvolgingprocedure, bijvoorbeeld de aanstelling van een vertrouwenspersoon voor de behandeling van klachten.

**DENK AAN LATER**

Wanneer de afdeling voor het eerst met een allochtoon als werknemer te maken krijgt, is het een goed idee om zijn of haar integratie op te volgen op de ondernemingsraad en op de werkvergaderingen. Zo kunt u de ervaring die nu wordt opgedaan in de toekomst en in andere afdelingen benutten.

Wenst u meer informatie over de opstart van een kleurrijk personeelsbeleid?  
Wilt ook u er de vruchten van plukken, in de vorm van nieuw talent in het bedrijf,  
een groter vermogen tot innovatie, meer openheid tegenover nieuwe klanten en  
een verbetering van de dienstverlening?

De administratie Werkgelegenheid van de Vlaamse Gemeenschap en de projectontwikkelaars  
van de Subregionale Tewerkstellingscomités staan klaar om u bij deze nieuwe uitdaging  
stap na stap te begeleiden en te ondersteunen met brochures, werkmappen, rechtstreeks advies  
en zelfs subsidies.

Om er meer over te weten, neemt u contact op met het STC van uw regio of met  
[stc@vlaanderen.be](mailto:stc@vlaanderen.be)





Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
**administratie Werkgelegenheid**

## **Colofon**

### **Samenstelling**

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Departement Economie, Werkgelegenheid,  
Binnenlandse aangelegenheden en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid

### **Verantwoordelijke uitgever**

Mieke Stappaerts  
Directeur-generaal

### **Depotnummer**

D/2001/3241/285

### **Grafische vormgeving**

[www.tabeoka.be](http://www.tabeoka.be)

### **Drukwerk**

De Plano