

Diversiteitsplannen, een beste praktijk?

Lamberts, M., Pauwels, F., Schryvers, E. & Van de maele, M. (2005). *De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau. Onderzoek naar de (duurzame) effecten van positieve-actieplannen allochtonen en diversiteitsplannen*. Leuven: HIVA, K.U.Leuven.

De Vlaamse overheid heeft zich tot doel gesteld om evenredige participatie van alle bevolkingsgroepen op de arbeidsmarkt te realiseren en zo 'een actieve welvaartsstaat te worden die alle burgers ongeacht hun afkomst of aanleg laat participeren aan de samenleving door duurzame werkgelegenheid' (Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004). Cijfers en de resultaten uit heel wat onderzoek 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. In het VESOC-akkoord van september 1998 hebben alle sociale partners deze notie van streven naar evenredige arbeidsparticipatie voor allochtonen onderschreven. Een van de instrumenten zijn de vrijwillige actieplannen op bedrijfsniveau,¹ waarbij organisaties (ook beperkt financieel) aangespoord worden om onder begeleiding van een projectontwikkelaar een diversiteitsplan op te stellen en te implementeren. Vlaanderen kiest dus voor een vrijwillige, stimulerende weg om de achterstand van allochtonen op de arbeidsmarkt weg te werken (en niet voor een meer 'imponerende' benadering zoals via verplichte bedrijfsplannen, opgelegde quota, ...). Het onderzoek gaat na wat de (middel)langetermijneffecten zijn van deze vrijwillige actieplannen op bedrijfsniveau. Deze samenvatting focust voornamelijk op de effecten voor allochtonen.

Welke effecten?

Op basis van socio-economische gegevens over de arbeidsmarktpositie van vreemdelingen en allochtonen in het Vlaams Gewest, kunnen we reeds besluiten dat we er niet in zullen slagen om tegen 2010 de nationaliteitskloof op de arbeidsmarkt weg te werken (of drastisch te verkleinen). Ook al worden sinds 1998 op diverse vlakken inspanningen ondernomen om de positie van deze groep te verbeteren, toch tonen de werkloosheidsgraad en de werkzaamheidsgraad van deze groep aan dat de nationaliteitskloof op de arbeidsmarkt niet verkleind is, integendeel.²

Dit onderzoek gaat na of de situatie van allochtonen in bedrijven die in het verleden een actieplan doorvoerden, verbeterd is en of het doorgevoerde actieplan leidde tot structurele veranderingen in het personeels- en (arbeids)organisatiebeleid, waardoor drempels voor tewerkstelling van allochtonen op duurzame wijze weggevoerd werden. Ten slotte besteedden we aandacht aan de mate waarin de actieplannen geleid

hebben tot een mentaliteitswijziging in de verschillende organisaties. Om deze vragen te kunnen beantwoorden, werden alle bedrijven en organisaties

die een actieplan afgerond hadden voor de zomerperiode 2004 (het ging om bedrijven die een actieplan afsloten in de periode 1999-2002; in totaal om 297 organisaties) schriftelijk en telefonisch bevestigd. In totaal werkten 108 organisaties mee, wat een relatief hoge respons van 36,4% betekent.

Niet alleen de werkgevers maar ook de projectontwikkelaars werden bevestigd (face-to-face) over hun ervaringen en bevindingen met betrekking tot het instrument van vrijwillige diversiteitsplannen. We groeperen de conclusies van het onderzoek rond drie clusters: (1) Nood aan monitoring, (2) Positieve actieplannen en diversiteitsplannen een waardevol instrument?, en (3) Naar mainstreaming van het beleid.

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. We stelden reeds dat gegevens naar allochtone herkomst op macroniveau grotendeels ontbreken.

Ook op niveau van de organisaties bleek het niet eenvoudig om conclusies te formuleren op basis van cijfergegevens. We stelden vast dat een derde van de organisaties waar in het verleden een actieplan liep, niet beschikt over gegevens met betrekking tot de allochtone herkomst van hun personeelsbestand. Om te komen tot evenredige arbeidsdeelname op organisatieniveau, is het nochtans belangrijk dat de organisatie weet hoeveel en waar allochtonen zich bevinden in de organisatie.

Positieve actieplannen en diversiteitsplannen: een waardevol instrument?

In deze paragraaf bespreken we de belangrijkste conclusies met betrekking tot de effecten van positieve actieplannen en diversiteitsplannen op organisatieniveau. Naast kwantitatieve effecten van het gevoerde beleid wilden we ook nagaan wat de effecten waren op het personeelsbeleid en de aandacht voor diversiteit in de organisatie.

Bewustwording versus harde cijfers?

Gegevens verzameld in het kader van dit onderzoek tonen aan dat we niet kunnen besluiten dat het uitvoeren van een positief 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 tewerkstellings-evolutie, in andere organisaties niet. 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 tegenover allochtonen*.

Concrete resultaten van het actieplan zijn dus niet zozeer terug te vinden in een eenduidige 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 beantwoordt 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 kansen op instroom van allochtonen en hun kansen op duurzame tewerkstelling in de betrokken organisaties in de toekomst groter zijn.

Sinds 2002 wordt organisaties opgelegd om te werken met streefcijfers voor instroom, doorstroom en opleiding van verschillende kansengroepen. Volgens een eerste evaluatie van de administratie Werkgelegenheid leiden deze streefcijfers tot een effectieve verbetering, maar over de duurzaamheid van deze effecten kunnen nog geen uitspraken gedaan worden. Verdere opvolging zal hierover uitsluitend geven.

Doorstaat het gevoerde (personeels)beleid de diversiteitstoets?

Welke veranderingen zijn opgetreden in het personeelsbeleid? Welke acties werden ondernomen? Hoe duurzaam zijn deze veranderingen? Is er voldoende draagvlak gecreëerd en aanwezig? De betrokken organisaties besteden vaker aandacht 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. En wat is nu het resultaat van het personeelsbeleid?

De traditionele *wervingskanalen* blijven de belangrijkste. Toch wendt een deel van de organisaties zich tevens 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. Twee derde van de organisaties voorziet tijdens het *onthaal* extra begeleiding voor nieuwe werknemers uit kansengroepen, meestal door het aanstellen van een peter of coach.

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. Cijfergegevens over deelnemers aan opleiding naar geslacht, leeftijd, herkomst ontbraken echter. 82% van de organisaties stelt dat allochtonen doorgaans dezelfde *loopbaanpaden* volgen als autochtonen. Enigszins in tegenstelling met deze bewering, zijn allochtonen slechts in een kwart van de organisaties vertegenwoordigd op de verschillende functieniveaus in de organisatie. Nog steeds zijn allochtonen vaker tewerkgesteld in uitvoerende functies.

De bevroegde organisaties scoren niet zo slecht op het vlak van *arbeidsvoorwaarden* en de *mate van flexibiliteit* die ze aanbieden aan alle werknemers.

Opmerkelijk is 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 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). Bijna een kwart van de organisaties gaf aan nieuwe of bestaande functies aangepast te hebben in het kader van gelijkekansenbeleid of diversiteitsbeleid. Het gaat voornamelijk om aanpassingen van de werkplek, van het werkritme en van de arbeidsinhoud. Ook het aanbrengen van vertalingen behoorde hier toe. In mindere mate werden aanpassingen aan de machines zelf uitgevoerd.

Op basis van deze resultaten kunnen we stellen dat er in de bevroegde organisaties wel een verhoogde aandacht blijkt voor het afstemmen van hun personeelsbeleid (vooral werving, selectie, onthaal en opleiding) op een diversiteitsbeleid. Maar we kunnen niet stellen dat organisaties waar een actieplan gelopen heeft, op dit moment volledig drempelvrij zijn naar allochtonen en andere kansengroepen toe.

Het instrument 'Positieve actieplannen en diversiteitsplannen'

We polsten zowel bij werkgevers als bij de 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.

Belangrijke rol van de 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). De projectontwikkelaar speelt een gewaardeerde rol, 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 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.

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 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.

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 een actieplan op te starten, toch benadrukken de projectontwikkelaars dat de overgrote meerderheid van de organisaties gemotiveerd wordt vanuit economische redenen. Het is dan ook belangrijk om het diversiteitsplan aan te bieden als middel om te beantwoorden aan de noden van de organisatie. Streven naar een win-winsituatie bevordert de slaagkansen op langere termijn.

Gezien de actieplannen arbeids- en tijdsintensief zijn, werd geopperd om ze te vereenvoudigen, te vertrekken van concrete acties zonder daarbij onmiddellijk het totale personeelsbeleid onder de loep te willen nemen, Toch werd hierbij sterk benadrukt dat er gezocht moet worden naar een werkwijze 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*. Hieraan werd in 2005 gevolg gegeven door het aanbieden van instapdiversiteitsplannen.

Lage drempel met prioritaire aandacht voor instroom en behoud van tewerkstelling van kansengroepen?

Wanneer we 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 de projectontwikkelaars en de werkgevers bleek dat het verhogen van de instroom van allochtonen (en andere kansengroepen) in de organisatie niet altijd zo prioritair is. Wel zorgt het diversiteitsplan ervoor dat de houding ten aanzien van allochtonen en kansengroepen verbeterd, drempels in het personeelsbeleid weggewerkt worden 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. Zonder het belang van een uitgewerkt beleid rond diversiteit in de organisatie te ontkennen, willen we er alleszins voor pleiten om prioritaire aandacht te geven aan instroom en behoud van allochtonen (en andere kansengroepen) in de organisatie.

Diversiteitsplannen onvoldoende om doelstelling te bereiken

Sinds het VESOC-akkoord van 1998 hebben ongeveer 1 125 organisaties een positief actieplan allochtonen of een diversiteitsplan ingediend of verdergewerkt als best practice-organisatie (inclusief de plannen 2004). Sinds 2002 wordt er gewerkt met streefcijfers.

Het bereik van ongeveer 250 organisaties per jaar is onvoldoende. Het voorstel om het contingent van diversiteitsplannen te vergroten door ze minder arbeids- en tijdsintensief te maken (zie hoger) werd in 2005 gevolgd door naast diversiteitsplannen ook mogelijkheden aan te bieden voor clusterdiversiteitsplannen, instapdiversiteitsplannen en groei-diversiteitsplannen. Andere mogelijke pistes zijn terug te brengen tot de discussie over het al dan niet verplicht maken van deze bedrijfsplannen (zie eerder VIONA-onderzoek (Verhoeven en Martens, 2002)).

Naar mainstreaming van het beleid

De harde indicatoren zoals de werkzaamheidsgraad en werkloosheidsgraad tonen aan dat verdergaande inspanningen nodig zijn om de nationaliteitskloof op de arbeidsmarkt te dichten. Maar we mogen niet uit het oog verliezen dat het gevoerde beleid wel duidelijke effecten heeft op macro-, meso- en microniveau: het creëren van een draagvlak, sensibilisering en bewustwording bij verschillende actoren, visieveranderingen, het uitbouwen van een breed beleidsinstrumentarium, ... Effecten in de cijfers blijven voorlopig echter uit. Een gevecht op alle fronten blijkt noodzakelijk: een verdere uitbouw en afstemming van de verschillende maatregelen en afstemming tussen verschillende actoren op de verschillende niveaus en beleidsdoelstellingen.

Miet Lamberts
HIVA

Noten

1. Sinds 1998 werden heel wat extra middelen voor begeleiding uitgetrokken en werd het 'evenredige arbeidsdeelname'-concept verruimd naar andere groepen (zoals arbeidsgehandicapten, ouderen, ...). Hierdoor wordt sinds 2002 niet langer over positieve-actieplannen voor allochtonen, maar over *diversiteitsplannen* gesproken.
2. Een kanttekening hierbij: onderzoek toonde aan dat niet enkel nationaliteit maar ook herkomst een belangrijke bepalende factor is op de arbeidsmarkt. Gegevens over Vlamingen van vreemde herkomst ontbreken echter, waardoor we over de arbeidsmarktsituatie van de volledige groep allochtonen (vreemdelingen en Belgen van allochtoon herkomst) geen uitspraken kunnen doen.

Literatuur

- Doyen, G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Verhoeven, H. & Martens, A. (2002). *Imponerend stimuleren. De mogelijke brug tussen redelijke aanpassing en onevenredige belasting?* Leuven: Departement Sociologie/HIVA-K.U.Leuven.
- VESOC (1998). *De tewerkstelling van migranten. Engagements van de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners*. Brussel.
- Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme Renaat Landuyt (2000). *Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004*. Brussel.