

# Het diversiteitsbeleid van de VDAB: de Vlaamse arbeidsmarkt moet kleur bekennen

*De Vlaamse arbeidsmarkt kampt met een aantal structurele problemen. Een van de meest persistente problemen is de systematische ondervertegenwoordiging van de kansengroepen (ouderen, kortgeschoolden, personen met een handicap, allochtonen) op de arbeidsmarkt. In het licht van een vergrijzende en afnemende arbeidsreserve is het onwijs om niet alle talenten een kans te geven op de arbeidsmarkt. Het is dan ook niet toevallig dat de Europese Commissie 2007 heeft uitgeroepen tot het Jaar van de Gelijke Kansen en hierbij vooral de werking van de arbeidsmarkt viseert. Dat jaar zal evenwel de voorbode zijn van de eeuw van de diversiteit. In deze bijdrage schetsen we eerst de concrete toestand van de Vlaamse arbeidsmarkt. Daarna gaan we dieper in op de noodzaak van een diversiteitsbeleid en op het beleidskader. Tenslotte beschrijven we de aanpak van de VDAB in zijn twee rollen: enerzijds als intermediair op de arbeidsmarkt, anderzijds als publieke werkgever.*

## **Structurele problemen op de Vlaamse arbeidsmarkt**

Enkele van de belangrijkste structurele problemen op de Vlaamse arbeidsmarkt zijn de langdurige werkloosheid en de grote ongelijkheden op het vlak van arbeidsdeelname en vormen van buitenschoolse vorming en opleiding. De grootste uitdaging vormt wellicht de vergrijzing van de (be-

roeps)bevolking waardoor de leeftijdsstructuur van de beroepsbevolking sterk verandert tegen 2010. Het verlengen van de loopbaan en het benutten van het aanwezige arbeidspotentieel zijn dan ook dé uitdagingen die de komende jaren aangepakt moeten worden.

De arbeidsreserve verkleint en vergrijst

De problematiek van de vergrijzing is genoegzaam bekend: door de dalende nataliteit sinds de jaren zeventig zijn de huidige, op de arbeidsmarkt instromende generaties veel kleiner geworden. Samen met de vroege uitstapleeftijd van de Belgen (het gemiddelde schommelt rond 57 jaar tegenover 60 jaar in de Europese Unie) vormt dit demografisch deficit een groot risico voor de omvang maar vooral voor de samenstelling van de beroepsbevolking. Inmiddels is er wel een einde gekomen aan de dalende nataliteit in België met een vrij sterke toename van het aantal geboorten (+5%) tussen 2003 en 2005.

Naast de beperkte toename van de beroepsbevolking de komende jaren is de *leeftijdsstructuur* wellicht een groter probleem. Het aandeel van de vijf-

tigplussers in de Vlaamse beroepsbevolking (totaal van werkenden en werklozen) is reeds sterk toegenomen en zal nog verder toenemen: in 1990 bedroeg het 16,3%, in 2000 reeds 18,7% maar in 2005 ligt dit op 21,8% en door de steeds snellere toename (de vergrijzing van de beroepsbevolking) zou dit in 2010 reeds 25,3% bedragen. Met een kwart van de beroepsbevolking dat tegen 2010 uit vijftigplussers bestaat is de vroege uitstapleeftijd nog moeilijk houdbaar.

De vergrijzing van de beroepsbevolking zal ook zorgen voor een sterk gewijzigde leeftijdsstructuur van de arbeidsreserve. In een socio-demografische projectie verwacht het Federaal Planbureau tegen 2010 ongeveer 237 000 werklozen in Vlaanderen (inclusief de oudere niet meer werkzoekenden) waarvan de meerderheid (56%) uit vijftigplussers zou bestaan, tegenover 36% in 2005. Dit zou resulteren in een arbeidsreserve van 104 000 niet-werkende werkzoekenden beneden de 50 jaar. Dit zou te krap zijn bij een sterke tewerkstellingsgroei en indien de oudere werklozen moeilijk terug aan de slag geraken. Volgens de bevolkingsprognoses van het Nationaal Instituut voor de Statistiek<sup>1</sup> zal de vergrijzing progressief tegen 2030 leiden tot een zeer sterke daling van de bevolking op beroepsactieve leeftijd. Deze daling ten belope van liefst 300 000 personen zal zich vooral in Vlaanderen laten voelen.

Naast de oudere werkzoekenden zullen echter ook andere groepen waarvan het arbeidspotentieel sterk onderbenut is, via aangepaste trajectbemiddeling moeten toegeleid worden naar de arbeidsmarkt en kwaliteitsvolle jobs. Zo kan Vlaanderen het zich niet langer veroorloven om binnen de Europese Unie de laagste werkzaamheidsgraad voor allochtonen op te tekenen. Om de leeftijdsstructuur van de werkende beroepsbevolking gezond te houden is het aangewezen om de grote groep jonge allochtonen meer arbeidskansen te bieden dan momenteel het geval is.

In de onmiddellijke toekomst moeten de inspanningen voor integratie op de arbeidsmarkt geconcentreerd worden op alle ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt, zoals de kortgeschoolden, de allochtonen, de ouderen en de arbeidsgehandicapten. Momenteel worden deze groepen nog vrij systematisch uit de arbeidsmarkt

gestoten of hebben ze af te rekenen met allerlei discriminatie- en uitsluitingsmechanismen. In een modern socio-economisch bestel, gericht op innovatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen, moet diversiteit in de arbeidsorganisatie een centrale plaats innemen.

### Langdurige werkloosheid en ongelijke toegang tot arbeid

Het verhogen van het activeringspercentage van de langdurig werklozen is een belangrijke doelstelling van het Vlaams arbeidsmarktbeleid. De ongelijkheden op de arbeidsmarkt kunnen nog het best aangevoeld worden op basis van de (lage) werkzaamheidsgraden van de kansengroepen, met als belangrijkste de kortgeschoolden (maximaal lager secundair onderwijs), de arbeidsgehandicapten, de allochtonen en de ouderen.

De laagste werkzaamheidsgraad is terug te vinden bij de allochtonen (personen met een niet-EU-nationaliteit) die in Vlaanderen een werkzaamheidsgraad van 38,5% bereiken tegenover een algemeen gemiddelde van 65%. Hiermee tekenen we de slechtste score binnen de EU op (gemiddeld 54% in EU-15). Binnen deze groep is vooral de arbeidsmarktpositie van Maghrebijnen en Turken angstwekkend laag, namelijk slechts 26%. De keerzijde hiervan is dat het werkloosheidspeil van deze categorieën vier à vijf keer zo hoog ligt dan dat van de autochtone werkzoekenden. Hun gemiddeld lager studieniveau (onder andere door 50% ongekwalificeerde uitstroom uit het middelbaar onderwijs waar ze bovendien meer in het beroepsonderwijs zitten) verklaart slechts een deel van deze achterstelling. Ook hooggeschoolde allochtonen hebben een veel lagere werkzaamheidsgraad waaruit mag blijken dat er sprake is van rechtstreekse en/of onrechtstreekse discriminatie in het aanwervingsproces.

Ook bij de arbeidsgehandicapten, personen met een handicap of met langdurige gezondheidsproblemen, is niet de helft aan het werk (46% ten opzichte van het Europees gemiddelde van 50%). Gezien slechts 4% werkzoekend is, blijkt de helft van de arbeidsgehandicapten niet aanwezig te zijn op de arbeidsmarkt, terwijl dit slechts een op de drie is bij de volledige populatie tussen 15 en 64 jaar. De toeleiding van de niet-actieve arbeidsgehandicap-

ten naar de arbeidsmarkt is een eerste uitdaging, de creatie van aangepaste jobs is een tweede: jaarlijks zijn er 4 500 tot 9 000 jobs nodig om hun achterstand gevoelig terug te dringen.

De omvangrijkste kansengroep vormen de kortgeschoolden die met een werkzaamheidsgraad van 52% (ten opzichte van een Europees gemiddelde van 57%) een enorme achterstand hebben tegenover de middengeschoolden (77%) en de hogeschoolden (86%). Deze 'onderwijskloof' is ook vrij stabiel gebleven over een lange periode, evenals hun sterke oververtegenwoordiging in de werkloosheid. De concentratie van kortgeschoolde werklozen in de arbeidsreserve houdt ook verband met de jaarlijkse instroom van jongeren die het onderwijs verlaten zonder voldoende startkwalificaties. Jaarlijks verlaat ongeveer een op de acht jongeren het onderwijs zonder een diploma van middelbaar onderwijs. De jaarlijkse opvolging van de schoolverlaters toont aan dat tot 30% van deze jongeren een jaar na het schoolverlaten nog werkloos zijn. Deze ongekwalificeerde uitstroom ligt dramatisch hoog bij de allochtone jongeren van Noord-Afrikaanse en Turkse oorsprong. Een recente VUB-studie toont aan dat de helft van deze allochtone jongeren de middelbare school verlaat zonder diploma, dit is bijna vier keer hoger dan bij de autochtone leerlingen. De taal- en cultuurachterstand bij het begin van de schoolloopbaan zijn volgens het onderzoek de hoofdoorzaak.

### Participatie aan permanente vorming

Vlaanderen bereikt met een deelname van 11,4% van de werkenden aan permanente vorming of levenslang leren nog niet de Europese doelstelling van 12,5% tegen 2010, maar het scoort toch iets beter dan het EU-25-gemiddelde van 10,4%.

Levenslang en levensbreed leren omvat alle leeractiviteiten die mensen in de loop van hun leven ontplooiën met als bedoeling hun kennis, vaardigheden of competenties te verbeteren. Omdat permanente vorming gepromoot wordt als een manier om de inzetbaarheid van het individu op de arbeidsmarkt te verruimen, vormt het een belangrijk onderdeel van het Vlaamse en Europese arbeidsmarktbeleid. Niet alle werkenden hebben dezelfde kansen op vorming.

Jonge werkenden nemen meer deel aan opleiding dan oudere. In het Vlaams Gewest neemt 12,7% van de 25- tot en met 39-jarige werkenden deel aan opleiding, tegenover 9,1% van de 50- tot en met 64-jarigen. In het Vlaams Gewest ligt de vormingsparticipatie van de oudere generaties werkenden op een hoger niveau dan gemiddeld in de Europese Unie: 9,1% van de 50- tot en met 64-jarigen volgt vorming in Vlaanderen, tegenover 7,7% gemiddeld in Europa. Hoewel ouderen in mindere mate werkzaam zijn dan gemiddeld in de Europese Unie, nemen de werkenden wél vaker deel aan vorming dan gemiddeld in Europa. Toch stellen we vast dat de kansengroepen (personen met een handicap, allochtonen, ouderen, kortgeschoolden) beduidend minder deelnemen aan vormingsactiviteiten. Met andere woorden ook wanneer deze groepen een plaats op de werkvloer hebben 'veroverd', biedt de werkvloer hen toch in mindere mate verdere ontwikkelings- en vormingskansen.

## Diversiteitsbeleid

### Noodzaak

Het mag duidelijk zijn dat we voor zware uitdagingen staan indien we in Vlaanderen onze welvaart willen behouden. Om de op termijn slinkende arbeidsreserve te compenseren moeten alle hoofden en handen die op de arbeidsmarkt aanwezig zijn, maximaal ingezet worden en moet er volop voor talent- en competentieontwikkeling worden gekozen. Dit betekent dat de conservatieve werking van de arbeidsmarkt op een aantal vlakken structureel dient te worden bijgesteld. Een van deze structurele bijstellingen vormt het diversiteitsbeleid.

Dat dit een noodzakelijke én evidente keuze is mag blijken uit het feit dat onze beroepsbevolking sowieso diverser wordt. Kijk naar de schoolbevolking in bijvoorbeeld Antwerpen waar bijna zes op de tien kinderen uit het basisonderwijs niet uit een Nederlandstalig milieu komen; in Gent en Antwerpen is 15 à 25% van de beroepsbevolking van allochtone origine. Kijk naar de werkzoekendenpopulatie van de Vlaamse centrumsteden: percentages van 25% allochtoon aandeel zijn niet uitzonderlijk. Kijk ook naar de vergrijzing van de beroepsbevolking die een langere deelname aan het arbeidsproces noodzaakt om de betaalbaarheid van onze welvaartstaat

te waarborgen. De verhouding potentieel actieven per 65-plusser daalt immers van circa 4 naar 2,3 in 2030. De analyse van de Studiecommissie voor de Vergrijzing (vijfde jaarverslag van juni 2006) geeft aan dat deze meeruitgaven 3,8% van het BBP bedragen tegen 2030 en 5,8% tegen 2050. De sociale uitgaven stijgen immers van 23% van het BBP in 2005 naar 28,8% van het BBP in 2050.

## Strategieën

Om aan deze toestand te remediëren – een toestand die ook voorkomt in de rest van West-Europa en de VSA – wordt vaak gedacht aan twee oplossingsstrategieën. Vooreerst het aantrekken van buitenlandse arbeidskrachten om de tekorten op te vangen. Deze strategie heeft een aantal beperkingen hoewel ik pleit voor een opengrenzenpolitiek. De beperkingen zijn drieërlei. Ten eerste zijn we onderdeel van een klein taalgebied wat ons volgens internationaal onderzoek een belangrijk nadeel verschaft. Uit verschillende internationale onderzoeken blijkt dat ons land hoogstens 1% van de beroepsbevolking kan bijpassen door migratie. Ten tweede heeft België een negatief migratie-imagó. Diverse studies van de IAO tonen aan dat we aan de top staan van migrantonvriendelijke landen. En ten derde stellen we vast dat bijvoorbeeld de nieuwe Europese lidstaten zoals Polen en Hongarije zelf een retentiebeleid ten aanzien van hun arbeidspotentieel ontwikkelen. De Hoge Raad voor de Werkgelegenheid wijst in zijn advies van februari 2006 trouwens op het feit dat in de nieuwe lidstaten het vergrijzingsproces zich sneller voordoet dan in België waardoor de werkgelegenheidsvooruitzichten er op middellange termijn gunstiger zijn. Anderzijds is er aldaar ook een snellere toename van de lonen zodat er zich een convergentieproces afspeelt dat de plaatselijke arbeidsmarktdynamiek zal ondersteunen. Kortom, de migratiepolitiek kent zijn beperkingen, zeker op middellange termijn.

Verder wordt alom gepleit voor talentontwikkeling. In dit discours gaat het evenwel hoofdzakelijk, zelfs quasi uitsluitend om het aantrekken van witte raven. In dat kader is het illustratief dat op de HR-congressen en in HR-publicaties thans oorlogstaal wordt gehanteerd: the war for talent, the battle for brains, ... Bedrijven halen hun groot geschut boven om toptalent aan te trekken; zelfs guerrillatechnie-

ken zijn hen niet vreemd. We willen de noodzaak van investeren in toptalent niet ontkennen – wel integendeel – maar toch wijzen op het feit dat ook deze strategie zijn beperkingen heeft. Vooreerst is er op dit vlak een harde competitiviteit gaande, niet alleen tussen bedrijven maar ook tussen universitaire instellingen en wetenschappelijke organisaties. Maar een onderzoek van het Amerikaanse onderwijsdepartement toont ook aan dat de verwachtingen ter zake niet realistisch zijn. Zo vraagt circa 60% van de nieuwe jobs competenties die slechts 20% van het arbeidskrachtenpotentieel zal hebben. Een witteravenstrategie zal dus niet volstaan.

Het lijkt me dan ook verstandiger om niet alle heil te verwachten van deze strategieën maar volop te kiezen voor de ontwikkeling van alle talenten. Zo'n strategie incorporeert niet alleen beide vorige maar is tegelijkertijd veel ruimer en veel dieper. Ze sluit ook ten volle aan bij de maatschappelijke realiteiten. Dat wordt treffend aangetoond in een recente strategienota van Deloitte & Touche. Die verbindt talentontwikkeling nadrukkelijk met de (potentiële) kwaliteiten van de globale 'work-force' en pleit voor meer diversiteit, meer 'work-life-balances' en permanente ontplooiingsmogelijkheden voor alle werknemers. Deze pragmatische benadering, gebaseerd op de realiteiten van de arbeidsmarkt van vandaag en morgen, heeft wel degelijk kans op succes. De Harvard Business School toont in een onderzoek aan dat de meest succesvolle ondernemingen de context van morgen gebruiken als uitgangsbasis voor hun strategie van vandaag. Toegepast op HR-beleid betekent dit dat de toenemende diversiteit van de samenleving van morgen de grondslag moet zijn voor het ondernemings- en organisatiebeleid van vandaag, zowel met betrekking tot het aanwerven van arbeidskrachten als het creëren van producten. Laat ons dus afstappen van witte concentratieondernemingen en -organisaties en ook reële kansen geven aan gekleurde raven, grijze raven en raven met een gedeukte vleugel... Deze raven hebben ook unieke talenten en indien deze talenten kunnen worden benut, zullen het evengoed witte raven blijken te zijn.

## Beleidskader

Het decreet van 8 mei 2002 houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt bevat het politiek-

juridisch framework van het diversiteitsbeleid in Vlaanderen. In feite kan dit decreet beschouwd worden als het diversiteitsplan van Vlaanderen. Het is dan ook logisch dat dit decreet de grondslag vormt van het diversiteitsbeleid van de VDAB. Zowel het decreet van 7 mei 2004 tot oprichting van het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap 'Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding' als de beheersovereenkomst 2005-2009, gesloten tussen de Vlaamse Regering en de VDAB, refereren naar het decreet van 8 mei 2002.

Dit decreet geeft, voor wat het Vlaams bevoegdheidsniveau betreft, uitvoering aan de omzetting van de Europese Richtlijnen van 29 juni 2000 en 27 november 2000 in intern recht. In essentie zijn de drie krachtlijnen van het decreet te vatten onder:

1. de toepassing van het richtlijnenkader op de domeinen van de arbeidsbemiddeling, de beroepskeuzevoorlichting, de beroepsopleiding en de loopbaanbegeleiding;
2. de voorbeeldfunctie die de Vlaamse overheid als publieke werkgever dient te vervullen;
3. de invoering van een actieplan in het kader van het opzetten van een stimuleringsbeleid voor ondernemingen en intermediairen op de arbeidsmarkt.

Belangrijk is dat het decreet op drie punten verder gaat dan de Europese Richtlijnen. Vooreerst beperkt het zich in de benadering niet tot de principes van non-discriminatie en gelijke behandeling, maar includeert het decreet het beginsel van evenredige participatie. Evenredige participatie betekent dat het Vlaams bedrijfsleven een spiegelbeeld moet zijn van de Vlaamse beroepsbevolking. Voor deze benadering is uitvoerig geput uit de ervaringen van het Employment Equity Act-model van Canada, de Nederlandse Wet 'Samen' en de Zuid-Afrikaanse wetgeving. De wetgeving beperkt zich dus niet tot het verbieden en sanctioneren van discriminerende praktijken op de arbeidsmarkt maar stelt dat er een beleid moet worden gevoerd dat leidt tot een gelijkheid van uitkomsten. Al te vaak wordt het diversiteitsbeleid immers louter beperkt tot een regelgeving tot voorkoming van discriminatie en dit niet verruimd met directe rechtencomponenten. Zoals Nobelprijswinnaar Amartya Sen stelt "rights are goods". Daarom moeten recht en rechtvaardigheid met mekaar verbonden worden. Dit geldt met

name wanneer het gaat om het bewerkstelligen van gelijke kansen voor iedereen. Gelijkheid van rechten – het formeel gelijkheidsbeginsel – en kansen – het procedureel gelijkheidsbeginsel – kunnen mensen op de arbeidsmarkt een gelijke startpositie bieden. Dit is evenwel onvoldoende. De overheid moet ook instrumenten inzetten die de gelijkheid van uitkomsten beogen (het hulpbron-gelijkheidsbeginsel). Het decreet van 8 mei 2002 schrijft zich met maatregelen, zoals diversiteitsplannen, in deze visie in.

De tweede verruiming heeft betrekking op de voorziene discriminatiegronden. Hierbij is parallel gewerkt aan de federale wetgeving zodat naast de in de Richtlijnen voorziene gronden ook andere discriminatiegronden worden vermeld, zoals "burgerlijke stand, geboorte, fortuin, gezondheidstoestand en fysieke eigenschap". Daardoor krijgt het decreet een vrij ruim toepassingsgebied.

Als derde uitbreiding kan het beginsel van de redelijke aanpassing van de arbeidsorganisatie worden vermeld. Waar de Europese Richtlijn dit principieel enkel voorziet voor de doelgroep van de personen met een handicap, verbreedt het decreet in kwestie dit tot in principe alle doelgroepen. Het is immers niet onredelijk dat werkgevers bijvoorbeeld hun arbeidsorganisatie qua sanitaire voorzieningen aanpassen aan de inschakeling van vrouwen in de bouwnijverheid of meewerken aan de integratie van alloctonen door de verzekering van Nederlands op de werkvloer en/of het toegankelijk vertalen van veiligheidsvoorschriften.

Door de koppeling van evenredige participatie aan non-discriminatie en gelijke behandeling reikt het kader van het decreet van 8 mei 2002 een evenwicht aan tussen positieve en negatieve incentives én tussen publieke en private verantwoordelijkheden. Hierin kaderen maatregelen zoals de jaarlijkse actieplanning en het jaarlijkse vooruitgangrapport, de 'publieke' communicatie via het Vlaams Parlement, het stimuleren van diversiteitsplannen in ondernemingen, de oprichting van een orgaan ter bevordering van evenredige participatie en gelijke behandeling, de toekenning van financiële incentives aan ondernemingen en intermediairen die de evenredige participatie invoeren, de mogelijkheid van administratieve sancties zoals de intrekking of schorsing van de erkenning als arbeidsbe-

## Diversiteitsplannen

Het decreet van 8 mei 2002 voorziet de mogelijkheid om ondernemingen en sectoren te ondersteunen bij de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid gesteund op evenredige participatie. In uitvoering van dit decreet promoot de Vlaamse overheid het gebruik van diversiteitsplannen.

De kenmerken van een diversiteitsplan zijn:

- op een planmatige wijze direct en indirect discriminerende drempels wegnemen (bij werving, selectie, bevordering, opleiding);
- maatregelen treffen die de verticale en horizontale mobiliteit van kansengroepen binnen de arbeidsorganisatie bevorderen en/of voortijdige uitstroom verhinderen;
- streven naar een evenredige en volwaardige participatie van medewerkers uit de kansengroepen op alle organisatieniveaus.

Elk plan omvat met name een of meer van de volgende acties:

1. het doorlichten en optimaliseren van het selectie- en wervingsbeleid;
2. het doorlichten en optimaliseren van het onthaalbeleid;
3. het organiseren van coaching en interne begeleiding voor nieuwe medewerkers uit de kansengroepen;
4. het organiseren of laten organiseren van taalopleidingen, taalstages of cursussen Nederlands op de werkvloer;
5. het organiseren of laten organiseren van trainingen of opleidingen rond interculturele communicatie, het managen van verschillen of het tegengaan van alledaags racisme op de werkvloer;
6. het organiseren of laten organiseren van aangepaste opleidingen, gericht op de horizontale of verticale mobiliteit of op de retentie van leden van de kansengroepen binnen de organisatie;
7. acties rond competentie management;
8. acties rond levenslang leren, loopbaandienstverlening en -ontwikkeling;
9. acties rond leeftijdsbewust personeelsbeleid;
10. het aanpassen van technische opleidingen aan de specifieke behoeften van een of meer kansengroepen;
11. het verhogen van de basiscompetenties inzake multimediale en digitale geletterdheid;
12. het voorzien in redelijke aanpassingen voor de kansengroepen;
13. het opzetten van nieuwe rekruteringskanalen, gekoppeld aan actieve wervingsinspanningen die gericht zijn op de kansengroepen.

Met een diversiteitsplan zet de onderneming de bereidheid om een diversiteitsbeleid te voeren om in een echt actieplan met streefcijfers, overlegprocedures, kwalitatieve doelstellingen, concrete acties en een timing. De Vlaamse overheid voorziet een aangepaste subsidiëring voor de onderneming ter ondersteuning van het gebruik van een diversiteitsplan van 2 500 tot 10 000 € en stelt consultants ter beschikking om de onderneming bij de opmaak van het plan te begeleiden. Sedert medio 2007 vormt het diversiteitsplan een onderdeel van een toolbox 'diversiteit'.

De accountmanagers van de VDAB gebruiken de instrumenten van deze toolbox om ondernemingen op een meer integrale wijze te ondersteunen. De toolbox bevat dan ook opleidingssteun, loonkostvoordelen en goede praktijken inzake aanwerving, bevordering en HR-beleid.

Circa 2 500 ondernemingen hebben inmiddels een diversiteitsplan. In 2006 startten meer dan 500 ondernemingen met zo'n plan. De globale doelstellingen in deze 500 plannen hadden betrekking op de aanwerving van 4 500 medewerkers en het opleiden van 9 000 medewerkers. Uit de evaluatie blijkt dat de gestelde objectieven altijd ruimschoots werden gehaald.

middelingsbureau of het opleggen van een administratieve geldboete en ten slotte de nodige strafbepalingen.

## De rol van de VDAB

### Doelstellingen

Het decreet van 8 mei 2002 werd vertaald naar de beheersovereenkomst van de VDAB en legt de VDAB zowel in zijn rol van centrale intermediair op de arbeidsmarkt als in zijn rol van werkgever duidelijke doelstellingen op. Deze doelstellingen werden nader uitgewerkt in het diversiteitsplan van de VDAB.

In zijn rol als intermediair moet de VDAB tegen 2009 een oververtegenwoordiging ten belope van 40% van zijn begeleidings-, bemiddelings- en opleidingsactiviteiten behalen voor de doelgroepen 'allochtonen' en 'personen met een arbeidshandicap' ten opzichte van hun aandeel in de populatie van de werkzoekenden, en ten belope van 10% voor de doelgroep van de kortgeschoolden. Voor de ouderen moet er een substantiële jaarlijkse toename zijn. Tevens stelt de beheersovereenkomst een uitstroomnorm vast voor deze doelgroepen: 52% voor de allochtonen en de arbeidsgehandicapten, 56% voor de kortgeschoolden en 44% voor de ouderen.

Deze percentages geven de normen weer met betrekking tot het aantal werkzoekenden uit deze doelgroepen dat door de acties van de VDAB uit de werkloosheid moet stromen, voornamelijk naar vast werk. Door het bepalen van aandelen van oververtegenwoordiging moet de structurele achterstand van deze kansengroepen worden weggevoerd en wordt bijgedragen tot de realisatie van het principe van de evenredige participatie.

Vandaag bereikt de VDAB een oververtegenwoordiging van 34% voor de allochtonen, 48% voor de personen met een arbeidshandicap en 14% voor de kortgeschoolden. Daarmee zit de VDAB op schema voor 2009. De ouderen zijn nog steeds sterk ondervertegenwoordigd al is er een sterke toename op jaarbasis van circa 3% naar 5% maar deze stijging is onvoldoende in het licht van de uitdagingen op de arbeidsmarkt.

In zijn rol als werkgever zijn in de VDAB-streefcijfers voor aanwerving vooropgesteld: 10% allochtone werknemers, 4% werknemers met een handicap. Het eerste streefcijfer werd de voorbije jaren ruim gehaald; de aanwerving van personen met een handicap verliep veel moeilijker. Pas dit jaar zal voor het eerst dit streefcijfer kunnen worden gehaald.

Al bij al is de evolutie dus gunstig. Vanzelfsprekend is de economische conjunctuur hiervoor in eerste instantie verantwoordelijk. Maar tengevolge van de algemene krapte op de arbeidsmarkt en het consequent overheidsbeleid geschraagd door het sociaal overleg, gaat de globale afname van de werkloosheid in Vlaanderen voor het eerst gepaard met een gelijkmatige afname van de werkloosheid bij deze doelgroepen (met uitzondering van de ouderen). De uitdaging bestaat erin niet alleen de inspanningen vol te houden maar zelfs nog op te drijven, enerzijds om de structurele achterstand weg te werken en anderzijds om voor de doelgroep van de ouderen een forse inhaalbeweging te maken. Er is dus nog geen reden om het diversiteitsbeleid als een blijvend succes te beschouwen.

### Actielijnen

Om te komen tot een effectief diversiteitsbeleid – dat gericht is op het behalen van de concrete doelstellingen van de beheersovereenkomst en dat zich inschrijft in het 'framework' van het decreet van 8 mei 2002 – heeft de VDAB drie belangrijke actielijnen in zijn diversiteitsplan uitgezet:

1. betrokkenheid van de doelgroepen bij het VDAB-beleid via stakeholdersmanagement;
2. samenwerking met andere arbeidsmarktactoren;
3. optimalisering van het instrumentarium met het oog op de vlote integratie van doelgroepen.

De gecombineerde aanpak van deze drie actielijnen moet structureel bijdragen tot meer diversiteit op de werkvloer, tot een meer kleurrijke arbeidsmarkt die een plaats geeft aan alle talenten.

Binnen de eerste actielijn werd in oktober 2005 een formeel stakeholdersforum opgericht als adviesorgaan ten aanzien van de Raad van Bestuur van de VDAB die paritair is samengesteld uit de Vlaamse

werkgevers- en werknemersorganisaties. In dit stakeholdersforum zetelen vertegenwoordigers van de allochtone gemeenschappen, de verenigingen van personen met een handicap of een medische beperking en de armenorganisaties. Alle diversiteitsacties worden eerst voorgelegd aan dit forum enerzijds om de effectiviteit ervan proactief te toetsen, anderzijds om het maatschappelijk draagvlak bij de doelgroepen te vergroten. Het verloop van de acties wordt ook geëvalueerd in het stakeholdersforum.

De betrokkenheid van de stakeholders bij de beleidsvoering kan zonder meer als een meerwaarde worden beschouwd. Daardoor is de VDAB alerter geworden op het vlak van aanpak en communicatie, en zijn diverse acties meer doelgroepsgericht uitgebouwd geworden. Geleidelijk kregen de stakeholders ook een 'uitvoeringsrol'. Zo worden bijvoorbeeld de allochtone gemeenschappen gesubsidieerd zodat zij uitgesloten jongeren op een eigen wijze kunnen toeleiden en begeleiden naar de arbeidsmarkt.

De tweede actielijn betreft de samenwerking met andere actoren, zowel publieke als private. Een centraal samenwerkingsproject is Jobkanaal. Dit project wordt gesubsidieerd door de VDAB en wordt uitgevoerd door de Vlaamse Werkgeversorganisaties VOKA en UNIZO. Deze werkgeversorganisaties hebben hun leden-bedrijven gesensibiliseerd om een diversiteitscharter te ondertekenen en in het kader hiervan een diversiteitsplan (zie kaderstuk) op te stellen. De bedrijven engageren zich in Jobkanaal om bepaalde vacatures gedurende een bepaalde periode exclusief open te stellen voor kansengroepen, namelijk allochtone werkzoekenden, oudere werkzoekenden en werkzoekenden met een arbeidshandicap. De VDAB heeft zich in Jobkanaal geëngageerd om vier werkzoekenden uit deze groepen per vacature toe te leiden. Waar nodig gebeurt dit met een opleidingsplan en/of via parafiscale voordelen voor de werkgever. Jobkanaal wordt aldus als prioritair bemiddelingskanaal voor kansengroepen gebruikt. De eerste resultaten van dit project zijn bemoedigend.

Een ander project 'Actief 50' bevat een samenwerking met de werknemersorganisaties. Zij spelen mee een rol in het informeren en sensibiliseren van oudere werkzoekenden naar werk. Ze leiden deze

werkzoekenden ook toe naar de VDAB 50+-clubs. Van daaruit worden de oudere werkzoekenden via aangepaste coaching, training en trajectbegeleiding terug op de arbeidsmarkt geplaatst. Met dit project tonen ook de werknemersorganisaties aan dat ze achter het activeringsbeleid voor oudere werkzoekenden staan.

Met betrekking tot de doelgroep van de personen met een handicap heeft het samenwerkingsakkoord geleid tot een nieuwe ambtelijke inrichting van de dienstverlening. De bevoegdheid inzake werkstelling en beroepsopleiding van personen met een handicap werd in 2006 overgeheveld van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap naar de VDAB. Daardoor is een inclusief arbeidsmarktbeleid mogelijk en regisseert de VDAB voortaan de inschakeling van deze doelgroep via de erkenning en subsidiëring van private, non-profitorganisaties.

De derde actielijn voorziet in een optimalisering van de instrumenten die de inschakeling van kansengroepen beogen. In dat kader is een geïntegreerde toolbox ontwikkeld die alle instrumenten bevat die werkgevers faciliteren in de uitbouw van een diversiteitsbeleid en de aanwerving van kansengroepen. De accountmanagers van de VDAB kunnen bij hun bezoek aan bedrijven werkgevers zowel informeren over het nut en de opzet van een diversiteitsplan alsook over bepaalde opleidingsmaatregelen en loonkostvoordelen. Anderzijds heeft de VDAB een databank ontwikkeld met uitsluitend CV's van werkzoekenden uit de kansengroepen waaruit bedrijven hetzij rechtstreeks hetzij met tussenkomst van de VDAB kunnen rekruteren. Deze databank wordt met respect voor de naleving van de privacywetgeving, ook opengesteld voor rekrutering door de publieke sector. Een parallel initiatief werd genomen langs de vacaturezijde. Werkgevers kunnen elektronisch aangeven bij hun vacatureregistratie of ze openstaan voor diversiteit. Deze vacatures zijn niet enkel apart herkenbaar in de VDAB-databank maar worden van daaruit ook automatisch overgedragen naar specifieke jobsites voor doelgroepen. Zo is er in dit kader een samenwerking met KifKif, een zelforganisatie van allochtonen, die deze vacatures kenbaar maakt bij de eigen achterban. Met een tiental organisaties bestaat er zo een samenwerking op vlak van vacature-uitwisseling.



## Diversiteit op elk niveau

---

De strategie van de VDAB zal nochtans maar impact hebben indien er een gelijkwaardige en versterkende actie is op elk niveau; met name op het niveau van de onderneming, het onderwijs en de sociale partners. Zonder exhaustief te willen zijn, zal ik een aantal pijnpunten op deze drie niveaus kort behandelen.

Op het ondernemingsniveau moet diversiteit een integraal deel uitmaken van de bedrijfsmissie, -doelstellingen en -waarden. Het gaat hierbij om het geloof dat men als organisatie het verschil kan maken door het verschil als uitgangspunt te nemen. Talent maakt het verschil, maar verschil maakt ook talent. Een arbeidsorganisatie die openstaat voor diversiteit zal talent aantrekken. Dit vergt een aangepaste arbeidsorganisatie gebaseerd op een coöperatief model waarbij de competenties van werknemers maximaal gematched worden met de competenties in de arbeidsorganisatie. Met andere woorden de arbeidsorganisatie moet openstaan voor het aantrekken van diverse competenties. Ondernemingen worden competentiepoools waarin elk talent een potentiële kans krijgt. Het selectie- en aanwervingsbeleid zal in zo een context ook peilen naar troeven van medewerkers die niet tot uiting komen in formele diploma's en zoeken naar gevarieerd samengestelde teams waarbij de samenwerking op grond van diversiteit leidt tot een toegevoegde waarde voor de ondernemingsactiviteiten. Uit recent onderzoek van Manpower blijkt dat bedrijven helemaal niet klaar staan voor de aanwerving van vijftigplussers. Reeds eerder bevestigde universitair onderzoek dit voor allochtone medewerkers. Kortom, de ondernemingen moeten nog een lange weg afleggen.

Er ligt tevens een zware verantwoordelijkheid bij het onderwijs. Er moet fundamenteel aan de latente onderwijsprocessen worden gesleuteld waardoor voornamelijk jongeren uit de kansengroepen en kinderen uit lagere sociale milieus systematisch minder onderwijskansen krijgen, en via het befaamde watervalstelsel in de vijver van de verdronken of ondergedompelde talenten belanden... Onzichtbaar voor wie er bewust naar wil vissen. Het onderwijssysteem biedt vandaag te weinig emancipatorische kansen voor jongeren uit de kansengroepen. Zo zijn jongeren van allochtone origine volgens een

VDAB-studie oververtegenwoordigd in de minst kansrijke studierichtingen.

Belangrijk voor de culturele omslag is ten slotte het draagvlak van de sociale partners. Deze partners hebben zich nadrukkelijk in het kader van het zogenaamde Pact van Vilvoorde verbonden om te komen tot een niveau van evenredige participatie op de arbeidsmarkt. Zij hebben in uitvoering hiervan concrete strategieën onderschreven om de oververtegenwoordiging van alloctonen en personen met een arbeidshandicap te remediëren en hebben zich in het recent Vlaams Meerbanenplan ook achter de doelstelling van een hogere werkzaamheidsgraad voor ouderen geschaard. Deze intenties, geschraagd door diverse diversiteitscharters die de partners zelf tot stand hebben gebracht, tonen de juiste weg maar overbruggen daarom nog niet de kloof naar de concrete werkvloer. Daarom hebben ze met steun van de Vlaamse Regering ook concrete actie-engagementen aangegaan. Zo werd al verwezen naar het werkgeversinitiatief Jobkanaal. De werknemersorganisaties hebben eigen diversiteitsconsulenten aangeworven om hun militanten en syndicale afgevaardigden in de ondernemingen te coachen naar een diversiteitsbeleid. Nog één belangrijke sleutel ligt in handen van de sociale partners: het eenvormig maken van het arbeiders- en bediendestatuut waardoor heel wat negatieve connotaties ten aanzien van bepaalde beroepen zouden wegvallen, de aantrekkelijkheid van bepaalde beroepen voor kansengroepen zou verhogen en er een bijkomende herinrichtingsimpuls naar het onderwijs zou kunnen gaan.

## Uitleiding

---

Door de inkrimpende arbeidsreserve zullen we alle handen en hoofden nodig hebben om onze economie te doen draaien. In ons economisch bestel met de kenniseconomie en de diensteneconomie als groeipolen staat het 'human capital' centraal als 'productiefactor'. We moeten het hier hebben van de inzet van de talenten en competenties van onze totale beroepsbevolking. De diversiteit van deze bevolking noodzaakt ondernemingen en organisaties zowel vanuit een medewerkersstandpunt als vanuit een consumentenstandpunt te investeren in een beleid waarbij bewust wordt omgegaan met verschillen, waarin de diversiteit van het medewer-

kersbestand als een bron van innovatie en creativiteit en van een permanente captatie van consumentenbehoeften wordt ervaren. Diversiteit zal het verschil maken. En het verschil moeten we maken om onze welvaart en die van onze toekomstige generaties in stand te houden. De arbeidsmarkt moet dringend kleur bekennen. De VDAB heeft daarbij als regisseur van de Vlaamse arbeidsmarkt een zware verantwoordelijkheid en moet als arbeidsorganisatie zelf ook het voorbeeld geven.

*Fons Leroy*  
VDAB

#### **Noot**

1. Tegenwoordig de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie.