

2010
2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

*Denken over diversiteit in KMO's: een gevalstudie bij
Paas Food Industries NV*

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :
Mevrouw Hannah VERMAUT

Joris Jans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

2010

2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

*Denken over diversiteit in KMO's: een gevalstudie bij
Paas Food Industries NV*

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :
Mevrouw Hannah VERMAUT

Joris Jans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

WOORD VOORAF

Deze eindverhandeling vormt het einde van mijn opleiding Bedrijfseconomische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, meer bepaald in de afstudeerrichting Beleidsmanagement. Het gehele proces van de totstandkoming van deze eindverhandeling was een enorm leerrijke ervaring. Niet enkel was het een boeiend onderwerp, maar ik heb ook de nodige dingen over mezelf geleerd. Vandaar dat ik deze kans wil grijpen om de mensen te bedanken die een rol speelden in het tot stand komen van deze masterproef.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Patrizia Zanoni, bedanken voor haar deskundige advies en begeleiding. Mijn begeleider, mevrouw Hannah Vermaut, wil ik via deze weg eveneens bedanken voor haar professionele bijstand en geduld.

Verder wil ik ook de onderneming Paas Food Industries NV bedanken voor hun medewerking in het praktijkonderzoek. Hun uitgetrokken tijd en begeleiding vormde een belangrijke bijdrage in deze eindverhandeling. Al de personen die hun medewerking verleende wil ik hierbij bedanken voor de tijd en moeite.

Ten slotte wil ik mijn ouders, mijn vrienden en mijn vriendin bedanken. Zij vormden een belangrijke steun en waren een luisterend oor in een bijzonder moeilijke periode van mijn opleiding. Hun aanmoedigingen en motiverende woorden maakten het mogelijk om deze eindverhandeling succesvol af te werken.

SAMENVATTING

België krijgt in toenemende mate te maken met diversiteit in de bevolkingssamenstelling en op de arbeidsmarkt. Diversiteit associëren we vaak met allochtonen, maar het zijn vooral de vrouwelijke allochtonen die vaak minder goede betrekkingen innemen op onze arbeidsmarkt. Het Diversiteitmanagement is al langer belangrijke issue in grote ondernemingen, maar er is weinig gekend over het diversiteitsmanagement in KMO's. Het zijn nochtans deze bedrijven die kenmerkend zijn voor het economisch landschap in België.

1.1 Literatuuroverzicht

Onderzoek toont aan dat allochtone vrouwen een achterstand hebben op de arbeidsmarkt Vlaamse (Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, 2009; Van den Cruyce, 2005). De cijfers van werkloosheids- en werkzaamheidsgraad staven deze vaststelling. De redenen voor deze achterstand zijn veelvoudig. Lage scholing, gebrek aan motivatie, rolpatronen en discriminatie zijn factoren die bijdragen. In welke mate elke factor bijdraagt is echter onduidelijk. Diegene die wel tewerkgesteld zijn, vinden we terug in onstabiele of ongunstige sectoren. Bovendien zijn ze oververtegenwoordigd in de laagste looncategorieën en zelden terug te vinden in de hoogste. Voornamelijk personen met herkomst buiten de EU doen het slecht, zeker diegene die nog over de vreemde nationaliteit beschikken.

Nochtans heeft diversiteit talloze voordelen voor een onderneming, het kan een bron zijn van flexibiliteit, creativiteit en een betere probleemoplossing. Ondernemingen kunnen dus voordeel ondervinden, indien hun personeelsbestand meer gediversifieerd wordt. Dit economische motief kan aangevuld worden met juridische en maatschappelijke motieven. Om de voordelen te ervaren zal de onderneming echter inspanningen moeten leveren. De gehanteerde benadering van diversiteit bepaalt hoe de onderneming de vormgeving van deze inspanningen aanpakt en welke voordelen men ervaart.

Het creëren en managen van diversiteit is nauw gerelateerd aan de bestaande HRM-praktijken, maar er bestaan eveneens specifieke diversiteitsinitiatieven. Diversiteitmanagement in KMO's is echter onbekend terrein, in tegenstelling tot hun aanpak van HRM. KMO's beschikken zelden over een HRM- of diversiteitbeleid en kampen met een gebrek aan tijd, kennis en financiële middelen. Externe organisaties kunnen nochtans tegemoet komen op vlakken waar KMO's tekort schieten, zoals het gebrek aan ervaring. Zo kan men de HRM-instrumenten openstellen voor diversiteit en zo vormgeven dat ze een hulp zijn in het diversiteitsmanagement. Aanpassingen op vlak van werving, selectie en het onthaal stellen de onderneming in staat werknemers aan te trekken. KMO's prefereren een informele aanpak, zodat werving en selectie vaak 'ad hoc' verloopt. De beperkte wervingskanalen en selectiemethodes verkleinen de kans om diversiteit aan te trekken.

Verder kan men instrumenten zoals training, beloning en beoordelingsgesprekken zo vormgeven, zodat ze toegankelijk zijn voor alle werknemers. Wederom hanteren de KMO's een minder strakke aanpak.

Het gebrek aan financiële middelen, kennis of ervaring vormen een belemmering om deze instrumenten vorm te geven en degelijk uit te voeren. Deze elementen staan de uitvoering van exitgesprekken in de weg, waardoor waardevolle informatie verloren gaat.

Over de specifieke diversiteitinstrumenten is de kennis in KMO's beperkt. De literatuur handelt over diversiteitstrainingen, zoals bewustmakings- en taaltrainingen, het opstellen van netwerken en het inrichten van taakgroepen (Janssen & Steyaert, 2001). Veelal kaderen deze initiatieven in een beleid, maar KMO's beschikken zelden over een formeel beleid. Zij maken vaker gebruik van hun flexibiliteit en nemen maatregelen op een 'ad hoc' basis. Tot slot vermelden we het belang van communicatie, een element dat in alle processen terugkeert en essentieel is bij het doorvoeren van veranderingen. KMO's hebben het voordeel dat de communicatie directer en informeler is, waardoor veranderingen en controle makkelijker verlopen.

1.2 Onderzoeksopzet

In de literatuur vinden we slechts beperkte informatie over de diversiteitsmanagement in KMO's. Bovendien nemen allochtone vrouwen een kwetsbare positie in op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek wil inzicht verwerven in dit domein, meer specifiek over de diversiteitmanagement praktijken van KMO's die allochtone vrouwen tewerstellen. Door deze twee elementen te combineren komen we tot volgende onderzoeksvraag:

"Hoe managet een KMO allochtone vrouwen en wat zijn de effecten hiervan voor respectievelijk de organisatie en de werknemers?"

We willen dus nagaan hoe een onderneming erin slaagt allochtone vrouwen het diversiteitmanagement vorm geeft en wat de effecten zijn. Door het uitvoeren van een single case studie gaan we na welke mogelijke HRM en andere instrumenten of initiatieven gebruikt kunnen worden in het managen van diversiteit, met specifiek aandacht voor de allochtone vrouwen. De keuze is gevallen voor een extreme case. Ons onderzoek is hierdoor gelimiteerd en niet veralgemeenbaar voor andere ondernemingen, maar ze kan ons inzichten verschaffen. Door de onderscheidende kenmerken kan deze onderneming een voorbeeld vormen voor anderen. De data verzamelen we door middel van interviews met medewerkers van de onderneming, waaronder de bedrijfsleider en allochtone medewerkers.

1.3 Resultaten

De onderneming wordt gekenmerkt door de vestiging in een etnisch diverse regio en door een activiteit die autochtonen amper aantrekt. Aangezien enkele functies vaardigheden vereisen waarover vrouwen doorgaans beschikken, trok het bedrijf de voorbije jaren allochtone vrouwen aan. De visie van de onderneming is dat iedereen gelijke kansen moet krijgen naargelang zijn of haar capaciteiten. De onderneming nam daarom de nodige maatregelen om allochtonen aan te blijven trekken, maar ook om de ontstane diversiteit te beheren. De samenwerking met het ERSV, dat de diversiteitplannen hielp vormgeven, stond aan de basis van de aanpassingen en initiatieven. Deze samenwerking is een belangrijke bijdrage, door de financiële hulp en de inbreng van ervaring en kennis.

Het diversiteitmanagement steunt verder op de flexibiliteit en open bedrijfscultuur, die ruimte laat voor een individuele benadering van de werknemers.

Human Resource Management

Bepaalde HRM-onderdelen werden aangepast, door samenwerking met het ERSV en het huidige interim-kantoor. Zo werden procedures voor werving, selectie en het onthaal vormgegeven, opdat ze openstaan voor minderheidsgroepen. Het gebruik van aangepaste screeningsdocumenten, een persoonlijke benadering van de sollicitant en visualisaties bij het onthaal garanderen dat minderheidsgroepen een eerlijke kans krijgen op tewerkstelling. De functie-eisen worden hierbij niet uit het oog verloren. Voor hogere functies hanteert de onderneming een meer informele procedure. Aan de andere kant worden interne opleidingen eveneens aangepast door het gebruik van visualisaties en een persoonlijke begeleiding, opdat de werknemer daadwerkelijk iets opsteekt. Zoals in vele KMO's is er hier geen loonbeleid, maar wel de mogelijkheid voor de werknemer om hun overuren om te zetten in verlofdagen. Ten slotte voert de bedrijfsleider de exitgesprekken uit, die als informatiebron dienen voor de onderneming.

Diversiteitinitiatieven

Aangezien taal een probleem vormde voor de onderneming, besloot men met de VDAB de cursus 'Nederlands op de werkvloer' in te richten voor allochtone medewerkers. De verhoogde eisen in de sector noodzaakten dit initiatief en het bedrijf opteerde voor het behoud van goede werkrachten. Daarbij komen initiatieven op het vlak van cultuur, communicatie en taal die bijdragen tot het diversiteitmanagement. Door open communicatie te promoten, komen problemen, meningen en wensen sneller naar boven. De rol van de bedienden op de productievloer heeft hier een aandeel in, zij staan immers in direct contact met de arbeiders. Ten eerste sporen ze de werknemers aan om het Nederlands zo veel mogelijk te gebruiken, zodat er geen aparte groepjes ontstaan. Deze taal vormt echter nog vaak een belemmering in contact met de onderaannemingen, die slechts miniem het Engels spreken en geen Nederlands. Ten tweede houdt men rekening met culturele achtergronden, als men intern iets organiseert of bij de vele kleine attenties die de werkgever voorziet. De derde en belangrijkste bijdrage, althans voor de werknemers, is de flexibiliteit die de onderneming biedt. Op die manier wilt men het personeel belonen voor hun eigen flexibiliteit. Hoewel deze initiatieven openstaan voor iedereen, zijn het voornamelijk de allochtone vrouwen die er gebruik van maken. De flexibele invulling van werkuren, verlofdagen en respect voor de tradities en gewoontes zijn vaak van toepassing op deze groep werknemers. De sterke verbondenheid met het land van herkomst en religie vragen om deze aangepaste maatregelen. De onderneming maakt gebruik van de onderaannemingen en interim-krachten om de initiatieven mogelijk te maken voor de vaste werkrachten.

Effecten van de initiatieven op het bedrijf

Ten eerste hebben de diversiteitplannen het probleem van lage instroom en gebrek aan competenties van de baan geveegd.

De initiatieven om in- en doorstroom te bevorderen, hebben hun nut bewezen. Veel allochtone werknemers stroomden in en anderen konden doorstromen in de productiefuncties.

De samenwerking met het nieuwe interim-kantoor, dat instaat voor de werving, selectie en het onthaal van productiemedewerkers, is nog pril. Resultaten kunnen we dan ook nog niet geven. Bij het onthaal wordt er wel door een ervaren medewerker de nodige begeleiding uitgevoerd, opdat de nieuwkomer zijn baan kan uitvoeren. De interne opleidingen bewijzen dat de aanpassingen waardevol zijn, aangezien fouten minder frequent voorkomen.

Effecten op de allochtone medewerksters

Allochtone medewerksters maken echter geen gebruik van extra interne en externe opleidingen om door te stromen in andere functies, hoewel dit mogelijk is. Vandaar dat we hen slechts terugvinden in de basisfuncties. Een gebrek aan motivatie en de thuissituatie zijn de vernoemde redenen. De cursus 'Nederlands op de werkvloer' heeft wel een bijdrage geleverd, aangezien de werknemers werden behouden. Zelf ondervinden ze dat de integratie op de werkvloer en daarbuiten beter verloopt. Afgezien daarvan is de taal nog een moeilijk onderdeel en een oorzaak van fouten in de productie. Dit was dan ook de drijfveer achter de vele visualisaties die nu gebruikt worden. Verder dragen de informele bedrijfscultuur en open communicatie bij tot een familiale sfeer en openheid in de onderneming. Bovendien heeft iedereen contact over de niveaus heen, hierbij geholpen door de grootte van de onderneming en de diversiteit. Ten slotte blijken de initiatieven naar flexibiliteit zeer waardevol. De onderneming heeft gemotiveerde en flexibele werkkrachten, die men kan belonen door het gebruik van onderaannemingen en interimkrachten. De vaste werknemers hebben op hun beurt het gevoel dat rekening wordt gehouden met hun individuele wensen en behoeften, die vaak gekoppeld zijn aan religie of herkomst. De werknemers waarderen de bereidheid en het respect van hun werkgever, waardoor ze flexibel en gemotiveerd blijven.

Conclusie

Externe organisaties kunnen een belangrijke rol spelen in het vormgeven van elementen in het diversiteitmanagement. Andere initiatieven, zoals flexibele invulling van vrije dagen, kunnen zelf ondernomen worden. Beide dragen ze bij aan de voordelen die zowel organisatie als personeel kunnen ervaren. De initiatieven sluiten nauw aan bij de noden van de organisatie, aangezien men deze neemt in functie van het behoud en doorstroom van werknemers. Het is daarom des te opvallender dat de allochtone medewerksters amper gebruik maken van de doorstroom maatregelen en enkel in de laagste functies zijn terug te vinden. Deze case is een specifiek geval, maar kan waardevolle elementen bevatten voor andere ondernemingen. Bovendien kan dit de basis vormen voor verder onderzoek in andere KMO's. Op die manier kan men goede praktijken op vlak van diversiteitmanagement vaststellen. Een single case studie is echter te beperkt om concrete conclusies uit te trekken en verder onderzoek zal nodig zijn om diversiteitmanagemen in KMO's te beschrijven.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	
SAMENVATTING.....	
INHOUDSOPGAVE	
LIJST MET FIGUREN.....	
Hoofdstuk 1 Probleemstelling	1
1.1 Diversiteit in ondernemingen en organisaties: Twee benaderingen	1
1.2 Instrumenten in het management van diversiteit.....	2
1.3 Belgische Specificiteit	3
1.4 Diversiteit in Belgische ondernemingen.....	4
1.5 Allochtone vrouwen op de Belgische Arbeidsmarkt.....	5
Deel1: Literatuurstudie.....	7
Hoofdstuk 2 De positie van vrouwen van vreemde herkomst op de arbeidsmarkt.....	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Positie op de arbeidsmarkt.....	8
2.2.1 Sectoren van tewerkstelling	10
2.2.2 Inkomenspositie.....	11
2.3 Conclusie.....	13
Hoofdstuk 3 Diversiteitmanagement	15
3.1 Diversiteit in ondernemingen.....	15
3.1.1 Motieven.....	15
3.1.2 Voordelen	18
3.2 Benadering diversiteit.....	20
3.2.1 Positieve actie benadering.....	20
3.2.2 Differentiatie benadering	21
3.2.3 Antidiscriminatie benadering	21
3.2.4 Managing diversity benadering	22
3.3 Diversiteitmanagement	23
3.4 Conclusie.....	24
Hoofdstuk 4 KMO's en Diversiteitsmanagement	25
4.1 Diversiteit in KMO's	25
4.2 Human Resource Management Instrumenten.....	26

4.2.1 Instroom.....	26
4.2.2 Doorstroom.....	28
4.2.3 Uitstroom.....	30
4.3 Specifieke Diversiteitinstrumenten	30
4.3.1 Training	30
4.3.2 Informele netwerken	31
4.3.3 Taakgroepen of projectgroepen	31
4.3.4 Communicatie.....	32
Hoofdstuk 5: Onderzoeksvraag en deelvragen.....	35
5.1 Centrale Onderzoeksvraag.....	35
5.2 Deelvragen.....	35
Deel 2: Empirisch onderzoek	37
Hoofdstuk 6: Kwalitatieve methode.....	37
6.1 Keuze extreme Case.....	37
6.2 Keuze van de onderneming	38
6.3 Keuze van respondenten	38
6.4 Vragenlijst	39
Hoofdstuk 7: Voorstelling Gevalstudie Paas Food Industries NV	41
7.1 De Belgische voedingsindustrie.....	41
7.2 De inbedding van Paas Food Industries NV in een etnisch diverse omgeving	43
7.3 Geschiedenis Paas Food Industries NV.....	45
7.4 Kenmerken Paas Food Industries NV.....	45
7.4.1 Afzetmarkt	45
7.4.2 Structuur	46
7.4.3 Flexibiliteit in de werkorganisatie.....	48
7.4.4 Onderaannemingen	49
7.5 Diversiteit in het personeelsbestand.....	50
7.5.1 Ontstaan diversiteit	50
7.5.2 Positie van allochtone vrouwen	51
Hoofdstuk 8: Diversiteitmanagement in de KMO.....	53
8.1 Diversiteitplannen.....	53
8.1.1 Instap-diversiteitplan 2006.....	53
8.1.2 Diversiteitplan 2007.....	54
8.2 Human Resource Management.....	55

8.2.1 Werving en Selectie	55
8.2.2 Onthaal	58
8.2.3 Opleiding.....	60
8.2.4 Beloning	63
8.2.5 Exitgesprek.....	63
8.3 Diversiteitinitiatieven	64
8.3.1 Nederlands op de werkvloer	64
8.3.3 Initiatieven naar flexibiliteit.....	68
8.3.4 Gebruik van onderaannemingen en interimkrachten	70
Hoofdstuk 9 Conclusie	71
BIJLAGE 1: TABEL VAN DE RESPONDENTEN.....	80
BIJLAGE 2: Begeleidende E-mail bij vraag tot medewerking KMO's	81
BIJLAGE 3 Vragenlijst	82

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1 Activiteitsgraad, werkgelegenheidsgraad en werkloosheidsgraad van autochtonen en allochtonen naar geslacht, gemiddelde 2002-2003.....	8
Figuur 2 Werkzaamheidsgraad volgens nationaliteit en geslacht in het Vlaams gewest 2009.....	9
Figuur 3 Verdeling van het gemiddelde dagloon naar herkomst, België 2001.....	11
Figuur 4 Vrouwen in laagste loonklasse (1-60 Euro) naar leeftijd en etniciteit, België 2001.....	12
Figuur 5 Vrouwen in de hoogste loonklasse (>140euro) naar leeftijd en etniciteit, België 2001....	13
Figuur 6 Potentiële voordelen van diversiteit volgens KMO's.....	26
Figuur 7 Opleidingsniveau voedingsindustrie 2008.....	42
Figuur 8 Instroom van werkzoekenden naar achtergrondkenmerken (Vlaams gewest, 2007).....	42
Figuur 9 Niet - Belgen in Maasmechelen.....	43
Figuur 10 Evolutie niet-Belgische bevolking in Maasmechelen.....	44
Figuur 11 Aantal allochtonen in Maasmechelen, op basis van naam.....	44
Figuur 12 Organogram Paas Food Industries NV Bron: Paas Food Industries NV, 2011.....	47

Hoofdstuk 1 Probleemstelling

Onze samenleving wordt gekenmerkt door een zeer diverse samenstelling, die zich steeds nadrukkelijker manifesteert op de werkvloer. Steeds meer vrouwen, etnisch-culturele minderheden, ouderen, mensen met een handicap en anderen zijn terug te vinden op de arbeidsmarkt. Onze diverse maatschappij is een gevolg van een heel aantal demografische ontwikkelingen, maar ook economische ontwikkelingen zoals de globalisering of het functioneren in multidisciplinaire teams spelen een rol (Janssen en Steyaert, 2001).

Diversiteit is kortweg gezegd de verschillen tussen mensen of zoals McGrath, Berdahl and Arrow (1995, in Ely & Thomas, 2001) het uitdrukken: "Diversity is a characteristic of groups of two or more people and typically refers to demographic differences of one sort or another among group members". We maken hier een onderscheid naar verschillende socio-demografische categorieën van diversiteit, maar in principe is iedereen divers. Hoewel vele auteurs het inclusieve karakter van diversiteit benadrukken, wordt er vaak gebruik gemaakt van een klassering (Janssens & Zanoni, 2005; Van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Er zijn heel wat categorieën die men kan onderscheiden zoals ouderen, vrouwen, arbeidsgehandicapten, etc. Daarenboven blijkt dat bepaalde van deze minderheidsgroepen achteruit gesteld worden in de maatschappij, in het bijzonder op de arbeidsmarkt. Nochtans kan de diversiteit een meerwaarde betekenen voor het bedrijf.

1.1 Diversiteit in ondernemingen en organisaties: Twee benaderingen

Er zijn twee grote benaderingen die we kunnen onderscheiden in het management met diversiteit.

De eerste grond handelt over ieders recht om deel te nemen op de arbeidsmarkt of de persoon in kwestie blank, zwart, jong of oud is (Thomas, 1990). Dit vloeit voort uit de opbouw van de maatschappij, die uit verschillende groepen van personen bestaat. Het zou niet meer dan rechtvaardig zijn om deze mensen een kans te geven op de arbeidsmarkt. Roosevelt Thomas noemt dit het proces van 'affirmative action' (Thomas, 1990). In feite gaat het hier om het opzettelijk bevoordelen van bepaalde bevolkingsgroepen, om hun achterstelling door discriminatie in het verleden recht te zetten. Als we dit naar de arbeidsmarkt vertalen komt het erop neer dat indien er voor een betrekking twee kandidaten zijn met een gelijke geschiktheid, het bedrijf diegene uitkiest die deel uitmaakt van een minderheidsgroep. Het doel is de ongelijkheid tussen de meerderheid- en minderheidsgroep te verkleinen. Deze benadering schiet echter te kort, want het brengt een hele hoop frustraties en andere negatieve effecten met zich mee. Zo stagneren minderheden in hun doorgroei of verlaten ze de organisatie. Bovendien wordt van hen vaak een grote mate van assimilatie gevraagd. Dit is echter steeds meer ondenkbaar, omdat de aanwezigheid van vele verschillen niet kan worden uitgevlakt en mensen deze verschillen niet meer willen wegsteken (Thomas, 1990).

Wilt de onderneming op een duurzame en constructieve manier omgaan met diversiteit, zal het verder moeten gaan dan deze *affirmative action* benadering (Thomas, 1990).

Een tweede grond, de *Business case for diversity*, komt zowel bij Blake & Cox (1991), Thomas (1990) en Ortlieb & Sieben (2008) terug. In de *Business case for diversity* gaat men er vanuit dat diversiteit een voordeel kan betekenen voor de organisatie en de personen binnen de organisatie (Blake & Cox, 1991). Indien een onderneming het management van diversiteit goed aanpakt kan men door het benutten van het potentieel in een heterogene groep dezelfde resultaten halen als met een homogene groep en misschien zelfs beter presteren. Denk hierbij aan het aantrekken en behouden van capabele werknemers, de meer diverse markt beter bedienen en het verbeteren van het leerproces en creativiteit binnen de onderneming. Een organisatie moet daarom trachten een heterogene cultuur te creëren, waarin een bedrijfsdoel bereikt kan worden door de diverse talenten juist aan te wenden (Thomas, 1990; Cox, 1991). Het managen van diversiteit is een proces dat een inspanning van de organisatie en van het management vraagt, waarbij barrières overwonnen moeten worden. Zowat alle auteurs zijn het hier over eens, maar benaderen het management enigszins anders. Thomas geeft tien regels aan om een organisatie op weg te helpen om diversiteit correct te managen (Thomas, 1990). Cox reikt daarentegen zes dimensies aan om de vooruitgang op vlak van het management van diversiteit te beoordelen (Cox, 1991).

De verschillende auteurs onderscheiden nog twee benaderingen binnen de *business case for diversity*, er kan namelijk voor een groepsbenadering of individuele benadering geopteerd worden. Cox (1991) focust zich vooral op de verschillende culturele groepen en hun integratie. Culturele groepen onderscheiden zich van andere door bepaalde waarden en normen te delen, die verschillen van ander groepen (Cox, 1991). Thomas (1990) neemt een tegengestelde houding in en focust op de individuele benadering. De selectie en doorgroei moet puur afhangen van de competenties en het karakter van een individu, niet op basis van etniciteit of geslacht. Diversiteit heeft een inclusief karakter en heeft niet alleen met herkomst en geslacht te maken, waardoor ieder persoon dus te beschouwen is als divers. Het is net het geheel aan diversiteit in elk individu dat bedrijven moeten managen (Thomas, 1990).

De bovengenoemde auteurs zijn het met elkaar eens dat diversiteitsmanagement een competitief voordeel kan opleveren voor de onderneming. Hoewel hun benaderingen allemaal verschillen van elkaar zijn ze allemaal er over eens dat diversiteit een potentiële meerwaarde is voor de onderneming (Cox, 1991; Blake & Cox, 1991; Thomas, 1990)

1.2 Instrumenten in het management van diversiteit

Het managen van diversiteit kan dus vanuit verschillende standpunten benaderd worden. Daardoor is er een veelheid aan instrumenten die door de literatuur worden aangereikt.

Veel voorkomend zijn de aanpassingen van Human Resource Management (HRM) instrumenten. Een onderneming kan aanpassingen maken om gelijke kansen te creëren voor iedereen, inclusief minderheidsgroepen (Liff, 1999). Voornamelijk op vlak van selectie, werving en doorstroming gaat men ervoor zorgen dat minderheidsgroepen een eerlijke kans krijgen. Daarbij zijn er ook heel wat specifieke diversiteitinstrumenten ontwikkeld.

Een van de meest bekende praktijken is die van de diversiteitstrainingen. Hier gaat het in de eerste plaats om bewustzijn te creëren en in de tweede plaats om specifiek vaardigheden op te bouwen. Op die manier zullen mensen in staat zijn om mogelijke voordelen van culturele heterogeniteit in te zien (Cox, 1991). Een andere vorm van training is een taal cursus, maar ook networking en mentoring programma's voor minderheden zijn bekende voorbeelden (Janssens & Zanoni, 2009). Er is nog een heel pakket aan instrumenten die helpen om diversiteit te managen, zoals Cox, Thomas en anderen in hun onderzoek aangeven (Blake & Cox, 1991; Cox, 1991; Thomas, 1990).

Een onderneming heeft de mogelijkheid om een aantal instrumenten aan te wenden die hem in staat stellen de diversiteit op een correcte manier te managen en er voordelen uit te halen. Het valt echter op dat de toonaangevende literatuur op zich voornamelijk situeert in de Amerikaanse context en grote ondernemingen. De Amerikaanse context verschilt echter aanzienlijk van de Belgische context, die een eigen specificiteit heeft. Bovendien wordt het Belgische economisch landschap beheerst door een groot aantal kleine ondernemingen.

1.3 Belgische Specificiteit

Diversiteit, het management ervan en de diversiteitstrategieën zijn al lange tijd een belangrijk onderwerp in de Amerikaanse context. In de jaren zestig werden er al acties ondernomen aangaande diversiteit. De Civil Rights Act van 1964, die onder President Lyndon Johnson tot stand kwam, promootte gelijke kansen voor minderheden, in het bijzonder voor mensen met vreemde herkomst en vrouwen. Onder president Reagan in de jaren tachtig, werd het eerst gewezen op diversiteit in de bevolking en hoe bedrijven hiermee moesten omgaan (Nkomo & Cox, 2006). Kort daarop duidde R. Roosevelt Thomas erop dat men in Amerika verder moest kijken dan positieve discriminatie, namelijk naar het managen van diversiteit (Thomas, 1990). Niet veel later had Cox ook zijn bevindingen gepresenteerd (Cox, 1991). Ondertussen is diversiteit in de VS uitgegroeid tot een vast element in het beleid en beschikt men er over een wetgeving die diversiteit in het bedrijf bevordert.

In België is de situatie verschillend van deze in de Verenigde Staten. Het bewustzijn, de initiatieven en wetgeving kwamen later tot stand, voornamelijk in de tweede helft van de jaren negentig. Op vlak van wetgeving zijn voornamelijk de wetten van 10 mei 2007, namelijk de Antiracismewet (30 juli 1981 gewijzigd 10 mei 2007) en de antidiscriminatie wet (10 mei 2007) van belang. Deze implementeren de Europese richtlijnen (2000/78/EU, 2000/43/EU, 2004/113/EU). Bovendien zijn er in de drie regio's in België decreten die dezelfde richtlijnen implementeren (Cornet & Zanoni, 2010).

Er zijn verschillende initiatieven genomen in het laatste decennium om vrouwen, etnische minderheden, ouderen en andere tewerk te stellen. Federaal werd het Centrum voor Gelijke kansen en Racismebestrijding opgericht bij Wet van 15 februari 1993. De Vlaamse overheid heeft bovendien 'Het Vlaamse beleid evenredige arbeidsdeelname en diversiteit' in 1998 in het leven geroepen.

In dit kader werden er verschillende initiatieven genomen zoals aanmoedigingspremies, subsidiëring van diversiteitplannen, tewerkstellingspremie voor 50-plussers, een checklist genderneutraliteit bij functiewaardering, etc. (Departement Werk en Sociale Economie, 2009).

In het pact van Vilvoorde, dat tot stand kwam in 2001 tussen de Vlaamse overheid en haar sociale partners, worden 21 doelstellingen opgesomd met betrekking tot het uitzicht van Vlaanderen in 2010. In ons belang is aandacht voor de tewerkstelling van etnisch-culturele minderheden, vrouwen en mensen met een arbeidshandicap. Concreet luidt een van de doelstellingen: "In 2010 is de achterstand van vrouwen enerzijds en van kansengroepen (onder meer allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden) anderzijds betreffende deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weggewerkt. Dit blijkt onder meer uit het feit dat zij niet langer oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid." Een andere doelstelling die van belang is in dit pact is doelstelling 3: "In het Vlaanderen van 2010 heeft elke persoon op actieve leeftijd de gelegenheid om een volwaardige baan uit te oefenen." (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Bovendien zijn er nog de werkgevers- en werknemersorganisaties die diversiteit aanmoedigen. Jobkanaal is een dergelijk initiatief en bestaat uit de partners UNIZO, Voka, Verso, VKW en wordt gesteund door de Vlaamse overheid.

België wordt gekenmerkt door een stratificatie, wat zich doorzet in het verschil in diversiteitinitiatieven. Omwille van sociaal economische en politieke verschillen in de regio's en op federaal niveau is er een verschil in interpretatie van diversiteit en in het management. Dit komt tot uiting in de verschillende initiatieven in de verschillende regio's. In Vlaanderen ligt de nadruk op bewustwording, terwijl men in Wallonië vooral het werkloosheidspercentage wil verlagen en de sociale integratie van bepaalde groepen wil verhogen (Cornet & Zanoni, 2010).

1.4 Diversiteit in Belgische ondernemingen

Diversiteitsmanagement in de Belgische ondernemingen werd voornamelijk door de multinationals ingegeven, zij speelden een pioniersrol. Belgische afdelingen werden verplicht om diversiteitsprogramma's op te zetten, demografische samenstellingobjectieven te behalen en diversiteit te creëren in hogere posities. Kleinere bedrijven hebben meer diversiteit in hun bedrijven omwille van economische noodzaak, zoals onder andere het vullen van vacatures, diversiteit onder de klanten, ... Diversiteitsmanagement speelt hier een beperkte rol en heeft vooral als doel werk beschikbaar maken bij een bredere groep mensen. Het gaat hier dan om taalvaardigheidstraining, maatregelen voor flexibele werkroosters, het stroomlijnen van werkprocessen en programma's om nieuwkomers aan te passen. Meestal betreft het 'ad hoc' oplossingen en maken ze geen deel uit van het beleid (Janssen & Zanoni, 2009). Het zijn echter deze kleine bedrijven die de hoofdmoot uitmaken van de ondernemingen. Volgens Unizo zijn ongeveer 99% van de ondernemingen KMO's en dus een belangrijke groep in de tewerkstelling van mensen (Unizo, 2010). In 2009 waren in Vlaanderen in totaal 514.262 KMO's actief, waarvan 264.940 KMO-vennootschappen en 249.322 eenmanszaken (Het KMO-Rapport Vlaanderen, 2010).

In verschillende onderzoeken wordt nagegaan hoe men met diversiteit moet omgaan in ondernemingen, maar zoals eerder vermeld heeft dit onderzoek vaak plaats in grote ondernemingen en is het onderzoek in kleine ondernemingen beperkt. Konrad, Prasad en Pringle (2006, in Klarsfeld, 2010) stelden vast dat deze voornamelijk Amerikaanse kennis niet noodzakelijk van toepassing is in andere landen. Laat staan dat er een model is dat de juiste weg aangeeft. Elk land en zelfs elke regio heeft zijn ervaring met diversiteit en dit heeft zijn weerslag op de werkvloer.

HRM kunnen we linken aan diversiteitmanagement, aangezien ze beide onderdeel uitmaken van het personeelsbeleid. Vaststellingen die gemaakt werden over dit onderwerp in kleine ondernemingen kunnen ons inzicht verschaffen in de werking van de kleine onderneming. De implementatie en uitvoering van HRM-praktijken gebeurt op een andere manier dan in een grote onderneming. De verschillen zijn toe te wijzen aan onder andere het gebrek aan formeel Human Resource beleid en beperkte middelen in vergelijking met grotere bedrijven. Nemen we de aanwerving als voorbeeld, dan stellen we vast dat de meeste KMO's te kampen krijgen met een gebrek aan financiële en materiële middelen. Hierdoor wordt aanwerving vaak 'ad hoc' en op een informele manier aangepakt (Janssens & Zanoni, 2009; Cardon & Stevens, 2004). In veel gevallen wordt dan de eigenlijke functie-eis achtergesteld op andere kenmerken (Cardon & Stevens, 2004). Training wordt door een kleinere onderneming eveneens op een informele manier aangepakt. Prestatiemanagement is nog een andere vorm, maar hier kan het gebrek aan ervaring en kennis op vlak van evaluaties moeilijkheden veroorzaken (Kotey & Slade, 2005). Kleine bedrijven pakken HRM dus op een andere manier aan dan grote ondernemingen, met zowel voordelen als nadelen (Kotey & Slade, 2005; Cardon & Stevens, 2004).

1.5 Allochtone vrouwen op de Belgische Arbeidsmarkt

We hebben al gezien dat België over een zeer heterogene bevolking beschikt en dat de Belgische context sterk verschilt van de Amerikaanse. In deze Belgische context valt de positie van de allochtone vrouwen op. Ze kampen zowel met een lage tewerkstellingsgraad als een hoge werkloosheidsgraad. Hun tewerkstelling ligt opvallend lager dan de autochtonen vrouwen, de nationaliteitskloof is dus zeer hoog. De werkloosheidsgraad van vrouwen met een herkomst buiten de EU bedraagt ongeveer 30% en is daarmee een indicatie van hun zwakke positie op de arbeidsmarkt (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, 2009). Daarbij komt dat een grote fractie van allochtone vrouwen niet op de arbeidsmarkt aanwezig is (Van den Cruyce, 2005). Vooral vrouwen met Turkse en Marokkaanse herkomst nemen een moeilijke positie in. Ten eerste hebben ze een lage werkzaamheidsgraad en is hun kans om uit een werkzoekende situatie te geraken klein. Daarbij komt dat ze vaak van socio-economische positie veranderen en ten slotte is het voor hen moeilijk ononderbroken loontrekkend te blijven voor een periode van drie jaar (Gielens, 2005). Voor vrouwen met Europese herkomst is de situatie iets beter, maar ze maken meer transities en hun kans om van een loontrekkende baan in de werkloosheid te belanden is groter dan bij autochtonen. Deze zwakke positie kan gedeeltelijk toegewezen worden aan de beperkte aandacht naar hun positie op de arbeidsmarkt vanuit de overheid (Verhoeven, 2003).

Een andere vaststelling die men kan maken in verband met de tewerkstelling van allochtone vrouwen is dat ze terug te vinden zijn in onstabiele sectoren. Ze zijn vaak tewerkgesteld in de interim-sector, de kleinhandel en de industriële reiniging. Veel van hen zijn tewerkgesteld als ongeschoolde arbeider of bediende, zo is de helft van de Marokkaanse en Turkse vrouwen hetzij als ongeschoolde hetzij als arbeider opgenomen.

Bovendien zijn Marokkaanse en Turkse vrouwen sterk ondervertegenwoordigd in intellectuele en wetenschappelijke beroepen, intermediaire functies of administratieve functies. De verschillen tussen allochtonen en autochtonen kunnen gedeeltelijk verklaard worden door het niveau van opleiding, maar ook discriminatie en achterstelling bepalen de minder gunstige positie. In bepaalde gevallen, zoals voor de Marokkaanse en Turkse vrouwen, zijn er nog de traditionele rolpatronen die de lage activiteitsgraad helpen verklaren (Van den Cruyce, 2005). De voornaamste vaststelling is dat deze specifieke groep een moeilijke positie innemen op de arbeidsmarkt.

De specifieke context in België, met een groot aantal kleine ondernemingen verschilt sterk van de Amerikaanse context. Conclusies die gelden uit het onderzoek naar diversiteitsmanagement in de Verenigde Staten, dat zich voornamelijk in grote ondernemingen afspeelde, kunnen niet zomaar overgenomen worden in de voornamelijk kleine Belgische ondernemingen. In de toekomst zullen deze ondernemingen echter steeds meer geconfronteerd worden met een divers personeelsbestand. Een van de groepen die deel uitmaakt van deze minderheidsgroepen zijn de allochtone vrouwen, die opvallen door hun slechte positie op de arbeidsmarkt. Deze twee factoren bepalen een interessante piste die we kunnen bewandelen. Er is immers nog maar weinig onderzoek uitgevoerd naar het Diversiteitsmanagement in KMO's en nog minder naar het managen van allochtone vrouwen.

Deel1: Literatuurstudie

In dit onderdeel presenteer ik de resultaten van mijn literatuurstudie. In het tweede hoofdstuk van deze thesis ga ik dieper in op de positie van de allochtone vrouw op de arbeidsmarkt. In hoofdstuk 3 gaan we verder met de bespreking van diversiteit en diversiteitmanagement. Ten slotte presenteer ik in het laatste hoofdstuk de specificiteit van de KMO's in hun benadering van de verschillende instrumenten en praktijken in het managen van diversiteit.

Hoofdstuk 2 De positie van vrouwen van vreemde herkomst op de arbeidsmarkt

2.1 Inleiding

De focus van het onderzoek ligt bij allochtone vrouwen, vanwege de bijzonder kwetsbare positie an deze groep op de Belgische arbeidsmarkt. De laatste cijfers van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (2008) geven ons een beeld van het aantal vreemdelingen in de Belgische bevolking. De cijfers dateren van 2007 en zijn dus niet geheel up to date. Toch kunnen ze dienen om een goed beeld te schetsen van hoe onze bevolking er uitziet. Onze totale bevolking in België bedroeg 10.666.866 personen, waarvan 5.442.557 vrouwen en 5.224.309 mannen. 4,9 procent van de bevolking bestond toen uit mensen met een niet-Belgische nationaliteit. Van dit aandeel zijn 476.551 personen van het vrouwelijk geslacht. Deze cijfers vertellen niet het gehele verhaal. Zo zijn er heel wat mensen die wel de Belgische nationaliteit dragen, maar nog kenmerken dragen die verwijzen naar hun herkomst. Het geheel van deze mensen worden aangeduid met de term allochtoon.

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) gebruikt dezelfde definitie als het VESOC in zijn onderzoek naar de positie van de allochtonen op de arbeidsmarkt. In de probleemstelling kwam al naar voor dat allochtonen, meer bepaald de vrouwen, niet goed scoren op de arbeidsmarkt. Volgens de VDAB zijn zelfs deze cijfers onderschattingen, onder meer omdat het onmogelijk is allochtonen van de derde generatie op te sporen. Het werkelijke aantal allochtone werkzoekenden wordt onderschat (VDAB, 2009). De Belgische wetgever heeft hier een aandeel in, aangezien ze de mogelijkheden om de Belgische nationaliteit te verwerven versoepelde (VDAB, 2009). Het is echter de herkomst die een discriminerende factor vormt, eerder dan de nationaliteit (Lamberts et al, 2005). We kijken daarom in dit onderzoek niet naar de nationaliteit van de persoon in kwestie, maar naar de herkomst.

Voor allochtone vrouwen geldt dat zij zelfs in vergelijking met allochtone mannen slecht scoren op de arbeidsmarkt. Hun positie wordt bepaald door onder andere opleiding, werkervaring en ook discriminatie is nog steeds een belangrijke factor. In tegenstelling tot de autochtone meisjes verlaat een groot deel van de allochtone meisjes het onderwijs ongekwalificeerd of laaggekwalificeerd, wat hun kansen op de arbeidsmarkt zeker niet ten goede komt.

Doyen, Lamberts en Janssens (2002) halen de problemen met mobiliteit en kinderopvang aan als mogelijke factoren, maar ook een gebrek aan financiële motivatie en een ongunstige arbeidsattitude worden beschouwd als oorzaken. Deze groep hun eigen perceptie op de toestand is echter eveneens van belang. Onderzoek van Glorieux (2011, in Cattebeke, 2011) kwam tot de markante bevinding dat deze personen het vanzelfsprekend vinden dat ze geen aansluiting vinden op de arbeidsmarkt of in het onderwijs. Daarbij komt dat de meisjes vaak geconfronteerd met een traditioneel verwachtingspatroon, die een aansluiting op de arbeidsmarkt in de weg staat. Er zijn wel indicaties dat er veranderingen optreden, aangezien allochtone ouders hun kinderen meer motiveren om kansen te grijpen die ze zelf niet hadden (Duquet, Glorieux & Laurijssen, 2007). Een ander probleem ligt in onze maatschappij, aangezien niet iedereen even ontvankelijk is voor de participerende allochtone vrouw die vasthoudt aan haar religieuze en culturele tradities.

2.2 Positie op de arbeidsmarkt

Dat de arbeidsmarktpositie van autochtone vrouwen en mannen sterk verschilt, is langere tijd bekend, maar is dit ook zo bij de allochtone bevolking? Een opmerking is dat deze cijfers al dateren van 2002-2003 en dus niet geheel up to date zijn. Cijfers uit 2009 zijn beschikbaar, maar maken enkel een onderscheid op basis van nationaliteit. Zoals we hierboven vaststelden is het criteria nationaliteit ontoereikend. Een andere opmerking is dat de EU in 2002 nog 15 landen telde, terwijl het in 2009 al 27 landen betrof. Een vergelijking tussen de periodes is dus niet mogelijk, maar voor de volledigheid geven we toch enkele recentere cijfers mee.

Om de positie van allochtone vrouwen te beoordelen bekijken we in figuur1 de gegevens over de activiteitsgraad, werkgelegenheidsgraad en werkloosheidsgraad. De activiteitsgraad geeft weer wat het aandeel is van de mensen die werken of werk zoeken in de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar). De werkgelegenheidsgraad geeft weer hoe groot het aandeel is van mensen met een baan in de bevolking op beroepsactieve leeftijd. De werkloosheidsgraad ten slotte geeft aan hoe groot het aandeel is van de werkzoekenden in de beroepsbevolking. Een bijkomende opmerking is dat de genaturaliseerden, de nieuwe Belgen, eveneens tot de allochtonen behoren.

	Activiteitsgraad			Werkgelegenheidsgraad			Werkloosheidsgraad		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Autochtonen	73%	58%	66%	69%	54%	61%	6%	7%	7%
Genaturaliseerden	72%	50%	61%	61%	42%	51%	15%	16%	16%
EU-burgers	74%	52%	64%	67%	45%	56%	10%	14%	12%
Turken/Marokkanen	64%	21%	42%	41%	11%	26%	36%	47%	38%
Andere niet-EU-burgers	68%	41%	54%	50%	28%	38%	26%	33%	29%

Figuur 1 Activiteitsgraad, werkgelegenheidsgraad en werkloosheidsgraad van autochtonen en allochtonen naar geslacht, gemiddelde 2002-2003.

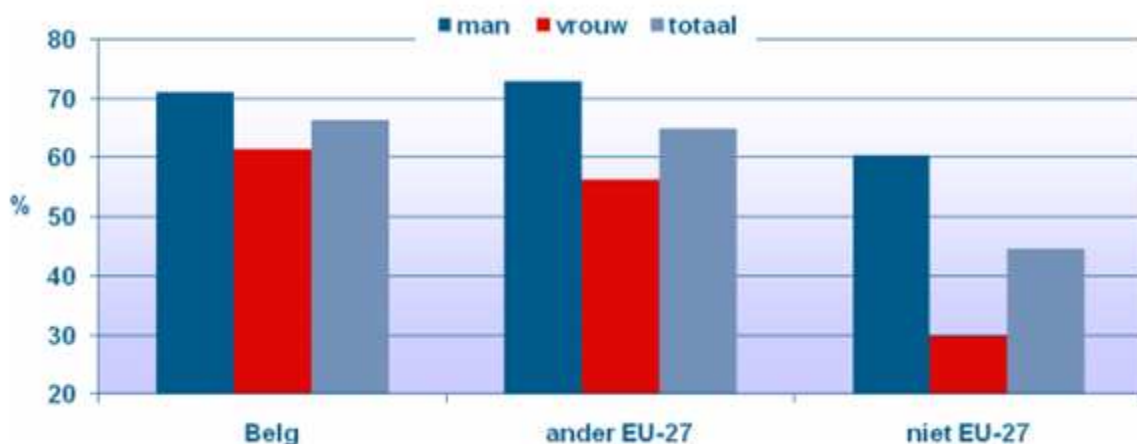
Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Dienst Demografie. *Steunpunt Gelijkekansenbeleid zoem 1*.

- Activiteitsgraad

Als we enkel de vrouwen in beschouwing nemen zien we dat bij de autochtone de activiteitsgraad 58% bedraagt, terwijl EU-burgers en genaturaliseerden rond de 50% zitten. De categorie van de niet-genaturaliseerde vrouwen van Turkse of Marokkaanse herkomst scoort het minst goed met 21% als activiteitsgraad. Voor andere vrouwen met vreemde herkomst buiten de EU, bedraagt het percentage 41%. We stellen vast dat vrouwelijke Niet-EU burgers een lage activiteitsgraad hebben en het dragen van de Belgische nationaliteit een positief effect heeft (Van Aerschot, 2007).

- Werkgelegenheidsgraad

Bij de werkgelegenheidsgraad zien we dezelfde patronen min of meer terugkeren. De autochtone vrouwen halen een graad van 54%. Voor EU-burgers is dit 45%, terwijl de nieuwe Belgen het amper minder goed doen met 42%. Wederom scoren de Turkse en Marokkaanse vrouwen het slechtst met 11% die een betrekking heeft. We zien hier een grote kloof tussen werkgelegenheidsgraad en activiteitsgraad. Hieruit blijkt dat veel mensen werkzoekend zijn. Andere niet EU-burgers doen het beter, maar ook bij hun is de werkgelegenheidsgraad laag met 28% bij de vrouwen. Uit gegevens van 2009, verzameld door het Departement Werk en Sociale Economie, blijkt de werkgelegenheidsgraad 29,8% bedraagt bij vrouwelijke niet EU-burgers, terwijl de autochtone vrouw 61,3% behaalt. De cijfers doen ons vermoeden dat er enige beterschap is opgetreden voor de vrouwen in het algemeen, maar er nog steeds een kloof bestaat. Het departement haalt als een van de redenen aan dat er een hoog aantal niet-beroepsactieve vrouwen zijn onder de niet EU-burgers. Vrouwen met een niet EU-nationaliteit (60,3%) zijn heel wat vaker niet-beroepsactief zijn dan Belgische vrouwen (28,6%). Dit komt ook overeen met de lage activiteitsgraad die in de cijfers van 2002-2003 voortkomen (Departement Werk en Sociale Economie, 2009). Tielens (2005) stelde daarenboven vast het vaak voorkomt dat allochtone vrouwen uit het loontrekkend segment treden. Personen met vreemde herkomst die de Belgische nationaliteit dragen doen het doorgaans beter (Tielens, 2005; Van Aerschot, 2007).



Figuur 2 Werkzaamheidsgraad volgens nationaliteit en geslacht in het Vlaams gewest 2009

Bron: FOD Economie – ADSEI –EAK, Bewerking departement WSE/Steunpunt WSE

- Werkloosheidsgraad

De werkloosheidsgraad bij Turkse en Marokkaanse vrouwen bedroeg 47% in de periode 2002-2003. Andere vrouwelijke niet-EU-burgers hebben eveneens een hoge werkloosheidsgraad, want ongeveer 33% van hen is werkzoekend. Bij autochtone vrouwen ligt dit slechts op 7% en nieuwe Belgen scoren ook aanzienlijk beter met 16%. Het bovengenoemde opleidingsniveau kan een rol hierin spelen, maar dat is niet de enige verklaring voor de slechte scores van de allochtone vrouwen. In 2009 was de situatie iets beter voor niet-EU-burgers in België met een score van 29,9% wat een lichte daling betreft ten opzichte van de vorige periode (Departement Werk en Sociale Economie, 2009). De duur van de werkloosheid is voor deze personen echter langer dan voor autochtonen. In totaal was er tussen 2008 en 2009 een stijging van het aantal, dat langer dan een jaar werkloos zijn met 8%, terwijl dat cijfer bij niet-EU-burgers 19,8% bedroeg (Boey, Herremans & Sourbron, 2009).

De VDAB voert eveneens onderzoek uit naar de positie van allochtonen vrouwen op de arbeidsmarkt. Een vergelijking van de periodes 2003, 2005 en 2007 toont een snellere uitstroom van de allochtone werkzoekenden. Volgens de VDAB is dat een gevolg van de oplevende conjunctuur, de krapte op de arbeidsmarkt en een aantal beleidsmaatregelen. Nochtans blijkt wederom dat de allochtone vrouwen geen gemakkelijke positie innemen. Volgens de gegevens van de VDAB vindt slechts één op acht (13%) een baan binnen de maand na de inschrijving, bijna twee op drie (62,9%) blijven gedurende een jaar zonder werkervaring en het duurt meer dan een jaar vooraleer de helft een eerste baan gevonden heeft. Het verschil met de autochtone vrouwen is enorm groot, bij hen vindt de helft al een eerste baan binnen 7,4 maanden. De VDAB wijst op de mogelijkheid van discriminatie en het gebrek aan arbeid in gebieden waar allochtone vrouwen geconcentreerd zijn. Ze geven echter aan dat niet enkel de vraagzijde voor problemen zorgt, want de aanbodzijde heeft enkele factoren die mee verklaren waarom de allochtone vrouw het zo slecht doet. Zo zijn er diverse sociaal-culturele factoren zoals de voorkeur voor thuisarbeid en kinderopvang. Vaak heeft dit ook te maken met een zekere rolverdeling in de oorspronkelijke samenleving, waar de nadruk op betaalde arbeid voor vrouwen minder is doorgedrongen als in onze samenleving (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, 2008).

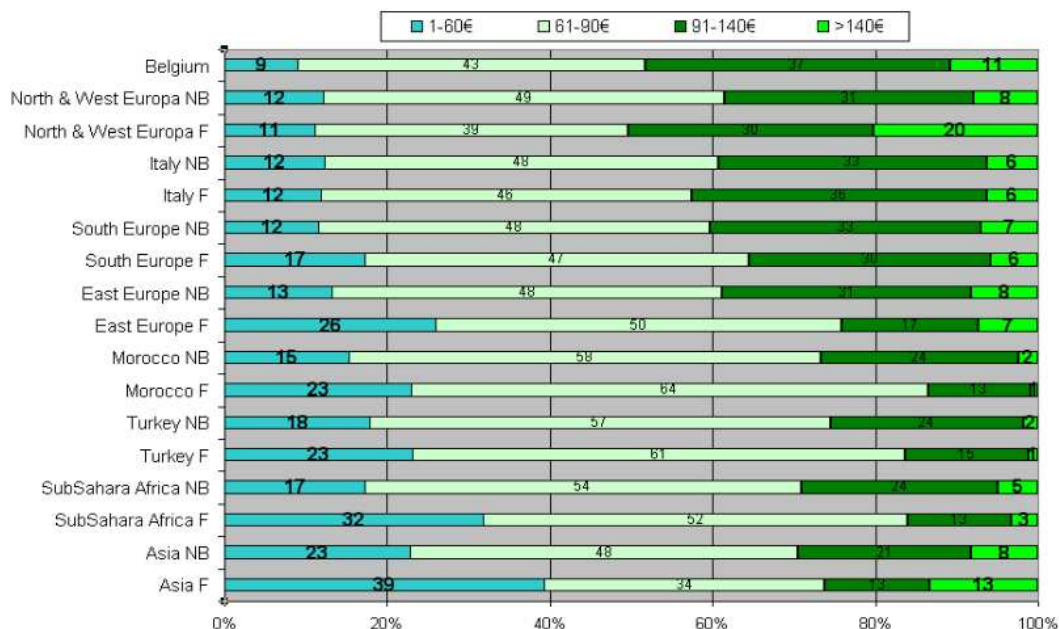
2.2.1 Sectoren van tewerkstelling

Martens en Vertommen (2005) stelden vast dat de autochtone vrouwen in heel wat sectoren vertegenwoordigd zijn. Allochtone vrouwen zijn echter terug te vinden in minder gunstige sectoren, zoals industriële reiniging, horeca en tijdelijke tewerkstelling. Marokkaanse en Turkse vrouwen vinden we daarbij terug in de sectoren gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening. Dit geldt eveneens voor andere Afrikanen, maar we vinden hen ook terug bij de openbare besturen. Opvallend is dat werknemers afkomstig uit de buurlanden, Italië en Zuid-Europa minder tewerkgesteld zijn in de sectoren interim-kantoren, tijdelijke tewerkstelling en industriële reiniging. Ze vinden in een beperkte mate werk in de sector openbaar bestuur, collectieve diensten en in het onderwijs (Martens & Vertommen, 2005).

We kunnen concluderen dat een niet-EU herkomst van invloed is op de sector van tewerkstelling, in de negatieve zin. Er is dus sprake van een etnostratificatie en een genderstratificatie, aangezien ook vrouwen in specifieke sectoren tewerkgesteld worden. De sectoren waarin de allochtone personen veelal tewerkgesteld zijn, worden bovendien gekenmerkt door minder goede arbeidsvoorwaarden en lage lonen. Marokkaanse en Turkse mannen en vrouwen vinden we terug in ongeschoolde of arbeidersberoepen en veel minder vaak in wetenschappelijke of intellectuele beroepen, intermediaire en administratieve functies (Van Den Cruyce, 2005). Meestal slagen personen uit deze categorieën er niet in om werk te vinden in de hoge loonsectoren, zoals financiële instellingen (Martens & Vertommen, 2005). Allochtonen betrekken dus functies die lager ingeschaald en verloond wordt dan banen die door autochtonen worden ingevuld.

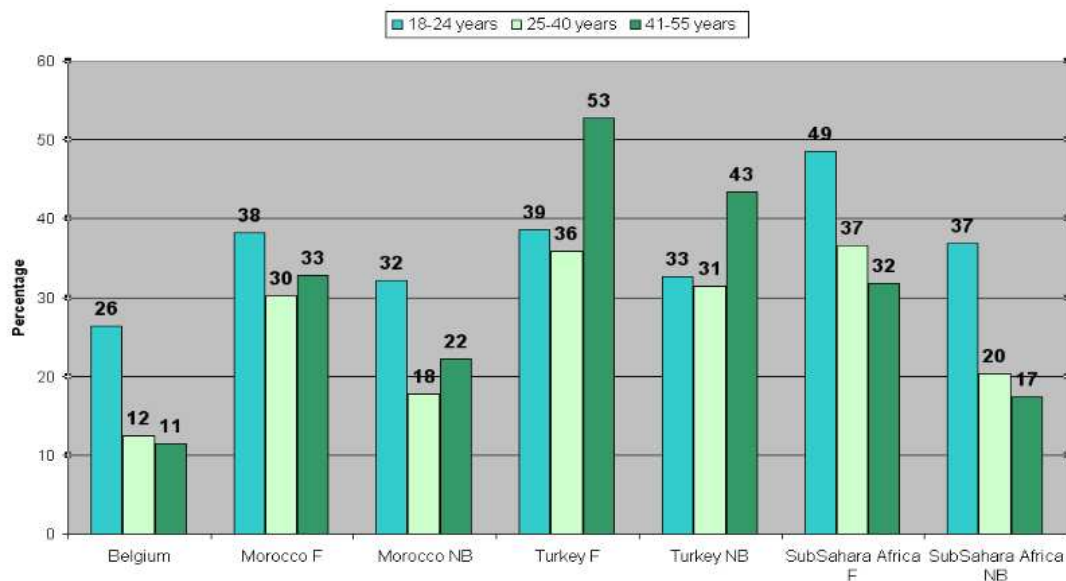
2.2.2 Inkomenspositie

Het inkomen van een persoon hangt in grote mate samen met de sector van tewerkstelling en de baan die men uitvoert. In onderzoek naar de inkomenspositie van allochtonen gebruikten onderzoekers een steekproef van 340 152 tewerkgestelde individuen. De gemiddelde Belg verdient volgens het onderzoek tussen de 96 en 100 € per dag. Voor nieuwe Belgen bedroeg dit 81-85 € en allochtonen verdienen gemiddeld 86-90 €. Gemiddeld verdienen nieuwe Belgen dus het minst (Martens & Vertommen, 2006). In onderstaande figuur wordt er een verdere opdeling gemaakt naar nationaliteit. Turken, Marokkanen, Afrikanen, Aziaten en Oost-Europeanen verdienen het minst. Genaturaliseerden personen vinden we in mindere mate terug in de laagste categorieën. Ze halen echter nog niet het niveau van EU-burgers en autochtonen Belgen. Het valt eveneens op dat personen met herkomst buiten de EU ondervertegenwoordigd zijn in de hogere loonsegmenten.



Figuur 3 Verdeling van het gemiddelde dagloon naar herkomst, België 2001

Bron: Central Social Security Bank (CSSB), operations by Center of Sociological Research (CeSR). Katholieke Universiteit Leuven

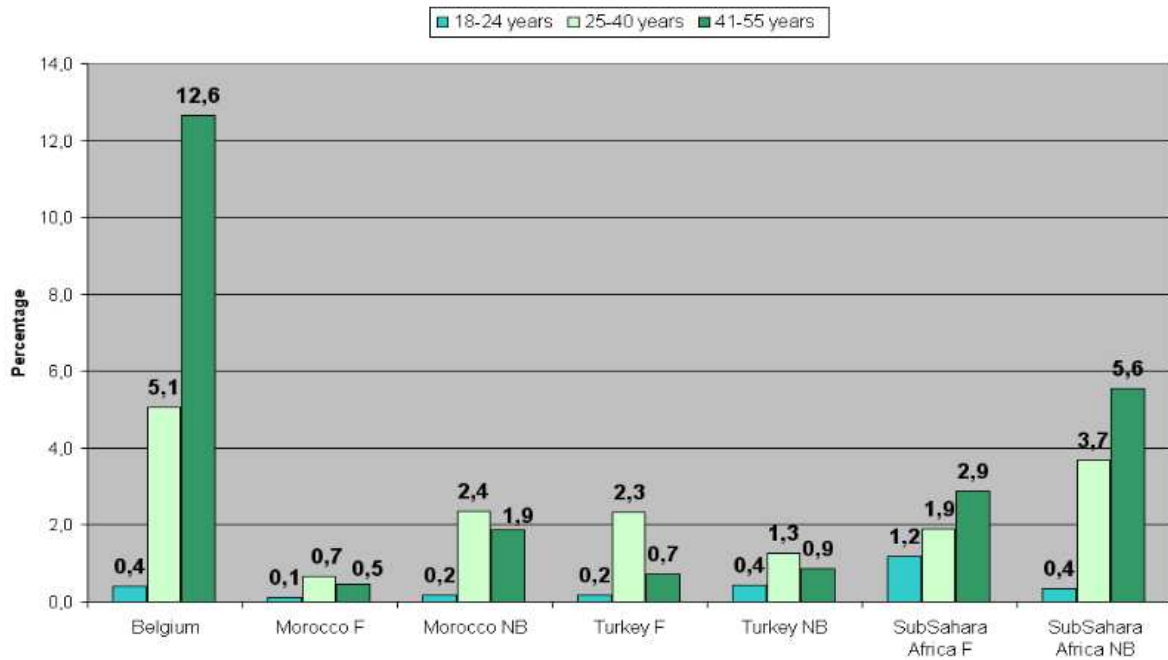


Figuur 4 Vrouwen in laagste loonklasse (1-60 Euro) naar leeftijd en etniciteit, België 2001

Bron: Central Social Security Bank (CSSB), operations by Center of Sociological Research (CeSR), Katholieke Universiteit Leuven

De bovenstaande figuur toont het aandeel vrouwen in de lage looncategorie voor drie leeftijdscategorieën en herkomst. Als we kijken naar de jongste groep stellen we vast dat allochtonen vaker te vinden zijn in de lager loonsegmenten. De andere twee leeftijdscategorieën vertonen een gelijkaardig patroon, maar hoe ouder men is hoe minder men in lage looncategorieën is terug te vinden. Dit geldt niet voor de Turkse vrouwen. Ongeveer de helft van deze vrouwen vindt men terug in de laagste looncategorie. Dit is voor een groot deel toe te schrijven aan de sector van tewerkstelling, zoals de agricultuur en industriële schoonmaak. Deze sectoren staan bekend om hun lage lonen. Voor Marokkaanse vrouwen geldt hetzelfde, maar minder sterk. Afrikaanse vrouwen doen het in dat opzicht beter en zijn in betere sectoren te vinden.

In de hoge klassen van het loon zijn deze groepen dan weer sterk ondervertegenwoordigd. In vergelijking met autochtone vrouwen loopt hun positie sterk achterop. Het is wel opvallend dat jonge Afrikaanse vrouwen goed scoren, zelfs in vergelijking met autochtonen. Hun positie gaat er echter op achteruit met de toename van de leeftijd. Ten slotte kunnen we concluderen dat al het voorgaande van toepassing is op de genaturaliseerden, maar dat ze doorgaans beter scoren dan de niet-genaturaliseerden (Martens & Vertommen, 2006).



Figuur 5 Vrouwen in de hoogste loonklasse (>140euro) naar leeftijd en etniciteit, België 2001

Bron: Central Social Security Bank (CSSB), operations by Center of Sociological Research (CeSR). Katholieke Universiteit Leuven

2.3 Conclusie

Onderzoek toont aan dat allochtone vrouwen op de arbeidsmarkt een aantal minder gunstige posities innemen ten opzicht van autochtone vrouwen en hun mannelijke equivalenten. Dit geldt in sterke mate voor personen met een Turkse, Marokkaans en andere Afrikaanse herkomst. Er zijn vele mogelijke oorzaken, maar in welke mate deze tot de problematiek bijdragen, is onduidelijk. Culturele achtergronden en verwachtingspatronen spelen zeker een rol, zowel voor de visie van de persoon in kwestie op arbeid, als de visie van de maatschappij op allochtone vrouwen. Vorming en onderwijs zijn andere factoren die de achterstand van allochtone vrouwen kunnen verklaren. Allochtonen zijn vaak ongekwalificeerd of laaggekwalificeerd, wat hun kansen op de arbeidsmarkt niet ten goede komt. Voor diegene die wel op de arbeidsmarkt terechtkomen is er een achterstand op vlak van inkomen en de sectoren van tewerkstelling zijn beperkt. Deze achterstand is slecht in beperkte mate aanwezig voor personen met herkomst binnen de EU, maar des te meer voor personen met een Turkse, Marokkaanse of Afrikaanse herkomst.

Hoofdstuk 3 Diversiteitmanagement

3.1 Diversiteit in ondernemingen

Vooraleer we onderzoeken wat ondernemingen kunnen doen om diversiteit te managen, onderzoeken we de motieven die een onderneming overtuigen een divers personeelsbestand uit te bouwen. Verder bespreken we nog enkele voordelen en tot slot behandelen we de verschillende benaderingen.

3.1.1 Motieven

Er zijn drie motieven vast te stellen die een onderneming in acht nemen om een divers personeelsbestand uit te bouwen. Het economische motief is voor veel ondernemingen de belangrijkste drijfveer. Naast dit belangrijk motief spelen ook juridische en maatschappelijke redenen mee.

A. Economische motieven

Onder de economische motieven vinden we heel wat voordelen terug die een onderneming kan ondervinden van het divers personeelsbestand. Interne voordelen zijn onder andere een verhoging van de kwantitatieve en kwalitatieve productiviteit, minder verloop in het personeelsbestand en een verbetering van de samenwerking in een bedrijf.

Doyen, Janssens en Lamberts (2002) beschouwen enkele economische redenen, die we hieronder aan bod laten komen.

- Te lage instroom

Door een groeiende krapte op de arbeidsmarkt geraakten bepaalde vacatures moeilijk ingevuld, waardoor veel bedrijven te maken kregen met een te lage instroom (Doyen et al., 2002). Ondernemingen gaan hier op verschillende manieren mee om, zo blijkt uit eerder onderzoek. In de eerste plaats zoekt men een korte termijn oplossing, door gebruik te maken van reactieve strategieën. Het gaat hier om het uitbreiden van wervingsinspanningen en het aantrekken van werknemers van andere ondernemingen. Deze maatregelen zijn echter niet effectief genoeg naar de toekomst toe, aangezien de afstemming op de arbeidsmarkt te beperkt is. Diepgaandere aanpassingen in het personeel- en organisatiebeleid zijn dan nodig, door onder andere de aanpassing van selectie-eisen, al dan niet gekoppeld aan training op de werkvloer, het hertekenen van functies of het aanpassen van infrastructuur. De werkgeversorganisaties steunen vooral de implementatie van het tweede type maatregelen, omdat deze de enige zijn die een mogelijke oplossing bieden voor de lage instroom.

- Onvoldoende competenties

Diversiteit in een onderneming is een potentiële bron van talenten, die tot nog toe onvoldoende aangewend wordt. Door de nodige ruimte te creëren voor allochtonen, vrouwen, etc. kan deze meerwaarde bovenkomen en is de onderneming in staat zich ten volle te ontwikkelen. Zo zal de onderneming gevoeliger worden voor de wensen van diverse klanten, ontstaan er nieuwe denkpijlers voor een probleem, etc. Men kan bijvoorbeeld allochtonen aannemen, omdat zij een belangrijk groep klanten en cliënten zijn, vooral in de grootsteden. Om deze klanten kwaliteitsvolle diensten te bieden, eventueel in hun eigen taal, is het nuttig allochtone werknemers in de organisatie op te nemen. Op die manier kunnen hun autochtone collega's van hen leren waar communicatiestoornissen kunnen ontstaan. Vrouwen zijn eveneens een zeer belangrijke groep consumenten en zijn veelvuldig aanwezig op de arbeidsmarkt. Om producten af te stemmen op de vragen van vrouwen, kunnen bijvoorbeeld meer vrouwen worden opgenomen in het proces van productontwikkeling.

- Imagoprobleem

Een diversiteitsvriendelijk imago van een onderneming kan veroorzaakt worden door factoren zoals horizontale of verticale segregatie. De onderneming wordt dan opgezadeld met een homogeen werknemersbestand, waar er geen ruimte is voor minderheidsgroepen. Een dergelijk imago kan de relaties met stakeholders (klanten, potentiële werknemers ...) verstoren. Dit imagoprobleem kan het krapteprobleem of het beschikken over onvoldoende competenties in de onderneming verder versterken.

- Huidige diversiteit veroorzaakt problemen

Indien de onderneming nalaat de nodige inspanningen te leveren met betrekking tot diversiteit, het problemen ondervinden. Ze kan geconfronteerd worden met een hoog verloop, een dalende productiviteit, spanningen tussen het personeel of een hoger absentisme. Dit kunnen aanwijzingen zijn dat er niet op de juiste manier wordt omgegaan met verschillen in de onderneming, zodat de ontwikkeling van een diversiteitsmanagement aangewezen kan zijn.

Het is duidelijk dat er een aantal economische redenen zijn die een onderneming kunnen aanzetten om een divers personeelsbestand te creëren en te managen. De organisatie moet er rekening mee houden dat niet elk motief voor elke onderneming geldt, dit hangt af van geval tot geval. Deze economische redenen kunnen we nog verder aanvullen met twee andere categorieën. Naast de economische zijn er namelijk nog de juridische en maatschappelijke motieven.

B. Juridische motieven

In België spelen juridische motieven eveneens een rol. Er zijn verschillende wetten met betrekking tot diversiteit op de werkvloer. Ten eerste kunnen we de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) nummer 38 van 1983 betreffende de werving en selectie van werknemers vernoemen. Het gaat in deze CAO om de gelijke behandeling bij de werving en selectie van werknemers. Deze werd in 2008 het laatst aangepast. Verder is er de wet van 13 februari 1998 met betrekking tot bepalingen tot bevordering van de tewerkstelling en de wet van 7 mei 1999 met betrekking tot de gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsproces en de promotiekansen, de toegang tot een zelfstandig beroep en de aanvullende regelingen voor sociale zekerheid. We kunnen ten laatste ook nog de antidiscriminatiewetgeving van 2007 vernoemen. Ondanks dat er heel wat wetten in België zijn, zullen weinig organisaties een diversiteitbeleid kiezen uit juridische overweging. Dit komt omdat het aantal echte verplichtingen beperkt blijft (Doyen, Janssens & Lamberts, 2002).

Het is zelfs zo dat slechts één verplichtende maatregel voor ondernemingen, namelijk het Rosettaplan of het federaal startbanenplan, in werking is. Deze maatregel heeft als doelstelling de jongeren zo snel mogelijk nadat ze de school verlaten hebben, in te schakelen op de arbeidsmarkt. Dit kan gebeuren in de privésector of de openbare sector door middel van een gewone tewerkstelling, een tewerkstelling gecombineerd met een opleiding of een opleidingsovereenkomst. De ondernemingen en de federale instellingen die ten minste 50 werknemers in dienst hebben, moeten jonge werknemers tewerkstellen a rato van 3% van het gemiddelde van hun personeelsbestand. De werkgevers uit de openbare sector, exclusief de federale overheid, en de werkgevers uit de non-profitsector die ten minste 50 werknemers in dienst hebben, moeten jonge werknemers a rato van 1,5% van hun personeelsbestand tewerkstellen. De andere wetgeving zeggen niets over het aandeel mensen uit kansengroepen dat moet tewerk gesteld worden (Doyen et al., 2002; FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg, z.d.)

C. Maatschappelijke motieven

Volgens Doyen, Janssens en Lamberts (2002) kunnen minderheidsgroepen geïntegreerd worden in de organisatie als een vorm van sociaal engagement. Maatschappelijk verantwoord ondernemen of stakeholdermanagement zijn dan de achterliggende gronden om te opteren voor een diversiteitbeleid. De organisatie ziet in dat de organisatieactiviteit door werknemers, de bedrijfsrelaties, consumenten, de gemeenschap en het milieu beïnvloedt wordt. Het betreft tweerichtingsverkeer, want de organisatieactiviteit beïnvloedt op zijn beurt deze elementen. Een organisatie kan uit eigen initiatief dit engagement opnemen ofwel overtuigd worden door andere organisaties om deze verantwoordelijkheid op te nemen (Doyen et al., 2002).

Een meer concrete reden voor dit maatschappelijk perspectief is dat vele ondernemingen nog gekenmerkt worden door een zekere vorm van segregatie en dit willen wegwerken. Hierbij komt het erop neer dat bepaalde culturele groepen over- of ondervertegenwoordigd zijn in verschillende delen van de organisatie.

In Janssens en Steyaert (2001) wordt er een onderscheid gemaakt tussen horizontale en verticale segregatie. Wanneer bepaalde groepen in specifieke departementen werken of in bepaalde sectoren, spreken we van horizontale segregatie. Verticale segregatie heeft te maken met de functie die men bekleedt. Cox (1993, in Janssens & Steyaert, 2001) stelde vast dat hoge functies vaak zijn voorbehouden aan de dominante groep. Een welbekend voorbeeld van horizontale segregatie is het lage aantal vrouwen in technologische beroepen zoals informaticus. Verticale segregatie verwijst naar het lage percentage vrouwen in topfuncties.

Het maatschappelijk perspectief stelt dat organisaties aandacht moeten hebben voor deze sociale ongelijkheid en een meer sociaal rechtvaardige situatie moeten nastreven waar de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen zijn verdeeld.

3.1.2 Voordelen

Diversiteit is een gegeven voor vele ondernemingen, maar waarom het managen? Blake en Cox (1991) stelden al twee decennia geleden dat bedrijven uit een divers personeelsbestand een competitief voordeel kunnen halen en een nadeel ondervinden indien ze het niet doen. Onder het economisch motief hebben we reeds voordelen beschreven, hieronder maken we de lijst nog vollediger. De Vries en Van de Ven (2005) stelden recent nog deze voordelen vast.

- Kosten besparen

Als de onderneming initiatieven implementeert, kan men kosten vermijden. Een voorbeeld is initiatieven ter bevordering van de balans werkprivé, zoals het aanbieden van kinderopvang of de mogelijkheid bieden om deeltijds werken. Kostenbesparing worden dan behaald omdat mensen minder afwezig zijn en er minder personeelsverloop zou optreden. Tevens kan zo de productiviteit omhoog gaan, wat eveneens een kostenbesparing is. Blake en Cox (1991) wijzen op het feit dat men in deze gevallen de mogelijke besparingen zorgvuldig moet afwegen ten opzichte van de extra investeringen, het bedrijf moet immers een voordeel halen uit de investering. Het niet succesvol implementeren van initiatieven kan als gevolg hebben dat de onderneming geconfronteerd wordt met onder meer een hoger verloop, meer absentieïsme, ontevredenheid en andere zaken die extra kosten met zich meebrengen (De Vries & Van de Ven, 2005; Blake & Cox, 1991).

- Werving

Een onderneming kan voordeel halen door het werven en behouden van de "beste" werknemers. Zoals we weten neemt het aandeel van vrouwen en etnische minderheden op de arbeidsmarkt toe. De onderneming kan zijn aantrekkelijkheid dan vergroten door een goede reputatie op het vlak van diversiteitsmanagement te vergaren. Voor personen die een baan zoeken is een onderneming die de eigenheid apprecieert interessanter, waardoor ze onder andere uit eigen beweging solliciteren. Een degelijk management van diversiteit laat de onderneming dus toe een bredere groep werknemers aan te trekken en zo betere medewerkers te selecteren (De Vries & Van de Ven, 2005).

- Marketing

Een divers personeelsbestand kan een positieve invloed hebben op de marketing van een onderneming. Een eerste voordeel is dat een goede reputatie op diversiteitvlak leidt tot gunstige public relations. Ten tweede kan een meer divers personeelsbestand een meer divers klantenbestand aantrekken en zo het marktaandeel vergroten. Personen van vreemde herkomst hebben immers de nodige middelen die hen in staat stellen contact te leggen met klanten (Janssens & Zanoni, 2005). Doordat men beter inzichten verwerft in de afzetmarkten en de cultuur van de diverse klantengroepen, kan de organisatie beter aansluiten bij de klantenbehoeften dan voorheen. Op die manier kunnen diensten en producten beter toegesneden worden op de wensen en verwachtingen van een bredere groep klanten. Daarbij komt dat de mogelijkheid tot identificatie met de onderneming door de klanten als aangenaam wordt ervaren (De Vries & Van de Ven, 2005).

- Creativiteit & probleemoplossing

Een heterogeen samengestelde groep beschikt over een grote verscheidenheid aan kennis, visies en inzichten. Dit is een pluspunt bij de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten, die een concurrentievoordeel opleveren. De probleemoplossing wordt eveneens verbeterd door deze kenmerken van een divers personeelsbestand. Zo wordt door de verscheidenheid en bredere ervaringsbasis minder voor de hand liggende alternatieven overwogen, wat kan leiden tot meer en betere oplossingen. Dit helpt niet enkel in geval van problemen, maar ook de kwaliteit van groepsbeslissingen kan zo bevorderd worden. Een heterogene groep is tijdens het beslissingsproces kritischer dan een homogene (De Vries & Van de Ven, 2005). De kwaliteit van genomen beslissingen zou volgens Blake en Cox (1991) het best zijn wanneer er noch te veel diversiteit, noch te veel homogeniteit in een groep aanwezig is. Er moet een zekere basis van gelijkheid tussen groepsleden zijn om effectief te zijn.

- Flexibiliteit

Een verhoogde flexibiliteit is nog een mogelijk voordeel dat door diversiteitsmanagement wordt veroorzaakt. Er zijn twee gronden die tot deze vaststelling leiden. Ten eerste zijn vrouwen en etnische minderheden cognitief meer flexibel. Zo hebben leden van deze groepen een hogere tolerantie ten opzichte van ambiguïteit. Ten tweede kan het managen van diversiteit tot gevolg hebben dat procedures en het beleid minder rigide zijn en dus een grotere aanpasbaarheid van de organisatie met zich meebrengt. Eenmaal men er in slaagt het verzet tegen culturele diversiteit weg te werken, zal er tegen andere veranderingen minder verzet optreden (Blake & Cox, 1991).

Er zijn dus heel wat potentiële voordelen die een degelijk diversiteitsmanagement kan creëren voor een onderneming. Deze voordelen komen natuurlijk niet automatisch met een divers personeelsbestand, inspanningen zijn nodig. In bepaalde mate kan een onderneming zelfs onnodige kosten ervaren door de diversiteit en de initiatieven.

3.2 Benadering diversiteit

De voordelen die we hierboven besproken hebben komen niet automatisch met een divers personeelsbestand. In welke mate een onderneming deze ondervindt, hangt af van de benadering van diversiteit. Bedrijven kunnen we categoriseren naargelang hun wijze van opname en vormgeving van diversiteit. Verschillende auteurs hebben hun licht hier al op geworpen, zoals Hellemans en Merckx (2004). Zij stelden vier strategieën vast die kunnen gebruikt worden door ondernemingen om diversiteit aan te trekken en ook te handhaven. We lichten deze benaderingen toe om later de case hier aan te toetsen. Het gaat hier om de positieve actie, het begrijpen van verschillen, antidiscriminatie en management van diversiteit. Hoewel elke opeenvolgende strategie beter is als de voorgaande, heeft elke benadering zijn voor- en nadelen.

3.2.1 Positieve actie benadering

We beginnen met de eerste strategie, namelijk positieve actie, door de auteurs aangeduid met het begrip deficitbenadering. Volgens deze benadering hebben nieuwkomers in de onderneming een achterstand ten op zichte van andere mensen, bijvoorbeeld allochtonen die een minder goede kennis van het Nederlands zouden hebben.

De bedoeling van de deficitbenadering is een divers personeelsbestand te ontwikkelen en ook de promotiekansen voor minderheden te verbeteren. Het komt er dus op neer een evenwichtiger personeelsbestand te creëren. Het voordeel hiervan is dat specifieke doelgroepen kansen krijgen. In principe gaat men bepaalde vacatures voorbehouden voor specifiek benoemde groepen zoals arbeidsgehandicapten, vrouwen, allochtonen en anderen.

Hellemans en Merckx benadrukken een heel aantal nadelen, die verbonden zijn aan deze benadering. Ten eerste legt men op deze manier een onnatuurlijke nadruk op de minderheidsgroep. In hun zoektocht naar bepaalde quota kunnen bedrijven geneigd zijn om de criteria voor bepaalde jobs te verlagen en zo minderheden te bevoordelen. Dit leidt vaak tot spanningen en vijandigheid, omdat mensen die niet uit een minderheidsgroep komen zich benadeeld voelen. Thomas (1990) en Cox (1991) wijzen eveneens op dit gevaar bij positieve actie en zien deze benadering als ontoereikend. Een tweede nadeel is het risico van assimilatie, het zogenaamde smeltkroesmodel. Minderheden moeten zich hier conformeren en verschillen worden zo veel mogelijk weggewerkt. Dit brengt dan weer met zich mee dat men niet genoeg gebruik maakt van de voordelen die diversiteit net kan bieden, zoals door het leren van de culturele verschillen. Ten derde bestaat er in deze benadering de mogelijkheid dat er veel aandacht uitgaat naar de achterstanden van de nieuwkomer, die weer stereotypen en vooroordelen met zich mee kunnen brengen. Positieve discriminatie heeft toch een belangrijke bijdrage geleverd aan de mogelijkheden voor vrouwen en andere minderheden. Het deed de deur naar tewerkstelling voor heel wat leden van deze groepen open, maar de verwachte positieve effecten van diversiteit bleven uit. Het vormt echter de basis voor de andere benaderingen, die wel de positieve effecten van diversiteit proberen te benutten (Thomas, 1990).

Ely & Thomas (2001) hebben een min of meer vergelijkbare benadering, namelijk de *discrimination-and-fairness* benadering. In hun benadering wordt er geen onnatuurlijke nadruk gelegd op de kansgroep, maar gaat men nog meer uit van de gedachte dat iedereen gelijk is. De nadelen van deze benadering zijn dezelfde zoals Hellemans en Merckx (2004) deze beschrijven. Het belangrijkste nadeel is dat men de verschillen wegsteekt en zo potentieel onbenut laat (Ely & Thomas, 2001).

3.2.2 Differentiatie benadering

Een tweede benadering is het begrijpen van verschillen, aangeduid met de term differentiatiebenadering. Deze benadering biedt een verbetering ten opzichte van de vorige, aangezien er meer aandacht uit naar de verbetering van de kwaliteit van relaties. Een extra doelstelling die in deze vorm wordt opgenomen is het vermijden of beperken van sociale spanningen en conflicten. Bovendien gaat men niet langer de verschillen wegsteeken, maar gaat men er net op focussen. Diversiteit en verschillen tussen personen worden gezien als een contributie aan de onderneming. In deze benadering speelt het marketingconcept een rol, want men wil via diversiteit een concurrentieel voordeel behalen. De verschillen kunnen immers helpen om bijvoorbeeld een divers klantenbestand aan te spreken.

Deze benadering is niet vrij van nadelen. Zo is het gevaar van stereotypering niet volledig geweken, omdat men personen onder andere te vaak vanuit de verschillen worden benaderd. In deze benadering slaagt de onderneming er niet in om de verschillen te integreren in de ondernemingscultuur en gaat dus weer heel wat potentieel voordeel verloren. Een tweede nadeel kan gelinkt worden aan het marketingconcept. Men gebruikt de differentiatiebenadering voornamelijk om andere marktsegmenten te bereiken. Dit heeft als gevolg dat de minderheidsgroepen enkel op bepaalde afdelingen in het bedrijf tewerkgesteld worden, die in contact komen met het nieuwe marktsegment. Dit kan negatieve gevoelens opwekken bij deze personen, als duidelijk wordt dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn. De onderneming loopt dan het risico dat de betreffende groep zich uitgebuit gaat voelen.

Ely & Thomas (2001) hebben een benadering die in de buurt komt van deze beschrijving, namelijk de *access-and-legitimacy paradigm*. Deze benadering gaat er vanuit dat een onderneming te maken krijgt met een meer divers wordende markt en omgeving. Diversiteit wordt dan opgenomen in de onderneming om toegang te verkrijgen tot die markt en omgeving. De verschillen worden echter enkel voor dit doel gebruikt, waardoor de overige competenties nergens anders worden aangewend. Bovendien zet men deze personen meestal in op zichtbare posities om legitimatie op de markten te verkrijgen. Hoewel er dus rekening gehouden wordt met verschillen, gebeurt dit in onvoldoende mate. Er ontbreekt immers een inzicht in deze verschillen, zodat ook hier potentieel nut verloren gaat (Ely & Thomas, 2001).

3.2.3 Antidiscriminatie benadering

De antidiscriminatiewet of destinatiebenadering stelt dat ongelijke posities van kansgroepen te verklaren zijn door discriminatie en uitsluiting.

Discriminatie gebeurt door de dominante meerderheid, heeft een historische achtergrond en is structureel. Deze benadering is een moeilijke benadering, aangezien mensen niet graag toegeven dat zij zich schuldig maken aan discriminatie en het ook niet in het belang is van de dominante meerderheid, de machthebbers, om dat toe te geven. Het accent ligt op het bewust maken van de organisatie dat alle mensen gelijkwaardig zijn en recht hebben op een eerlijke kans, ondanks hun verschillen. De organisatie kan dit doen door werknemers trainingen aan te bieden die gericht zijn op de bewustwording van racisme, seksisme en discriminatie.

Deze benadering heeft wederom zijn specifieke nadelen en risico's. Een eerste is het risico dat mensen geen kritiek meer durven te geven op 'anderen'. Er bestaat namelijk de schrik dat men van discriminatie wordt beschuldigd. Ten tweede ligt de nadruk op discriminatie door de meerderheid, waardoor er weinig aandacht uitgaat naar andere oorzaken van ongelijkheid. Denk hierbij aan achterstand in taal, kennis en vaardigheden of culturele verschillen. Bij deze benadering is er dus een gebrek aan bewustmaking bij de minderheden, waardoor ze minder snel zich zullen toeleggen op het verbeteren van hun achterstand op verschillende vlakken (Hellemans & Merckx, 2004).

3.2.4 Managing diversity benadering

Diversiteitsmanagement is de laatste benadering die beschouwd wordt. Het is de bedoeling om de voorgaande drie benaderingen te integreren. Diversiteitmanagement houdt rekening met alle verschillen en gelijkenissen tussen mensen (Hellemans & Merckx, 2004). Andere auteurs beschrijven de stappen tussen positieve actie en deze benadering niet, maar komen tot dezelfde conclusies. Verschillen moet men leren begrijpen, accepteren en waarderen. De onderneming moet inzien dat door het management van de diversiteit men zelf kan leren van de verschillen en deze kan integreren in de onderneming. Zoals we al aanhaalden kan diversiteit zo zorgen voor groei en innovatie, wat weer leidt tot een concurrentieel voordeel. Het hoofddoel van diversiteitmanagement is volgens Thomas (1990) het potentieel bij elke werknemer tot zijn recht te laten komen.

Hoewel *Managing diversity* vooral positief effecten heeft, zijn er ook enkele valkuilen waarmee men rekening mee moet houden. Ten eerste moet de onderneming voor ogen houden dat ze de verschillen erkennen, maar men mag niet in het gedachtegoed vallen dat iedereen uniek is en er geen beleid zou nodig zijn. Bovendien moet er niet enkel op de verschillen gelet worden, maar eveneens op de overeenkomsten tussen mensen. Een open communicatie tussen de verschillende personen in de onderneming is essentieel om deze valkuil te vermijden. De tweede valkuil is dat het managen van diversiteit in de praktijk zeer moeilijk is, het vergt namelijk heel wat kennis, vaardigheden, inzet en engagement. Het is bovendien een langetermijnproces met een significante invloed op de hele organisatie, want er is heel wat verandering nodig op verschillende vlakken. Een onderneming kan dan best kiezen om het proces in fases op te delen, zo is er meer inzicht en kan men sneller resultaten waarnemen (Hellemans & Merckx, 2004). In de benadering kunnen we kenmerken terugvinden van het *learning-and-effectiveness paradigm* dat door Ely & Thomas (2001) beschreven wordt.

Een onderneming kan het best gebruik maken van de diversiteit door zowel elementen van gelijkheid en verschil op te nemen. De verschillen worden erkend en begrepen, waardoor ze als een leermiddel beschouwd worden en beter ingezet kunnen worden in de bedrijfsprocessen. Op die manier gaan de werknemers zich het best voelen in de organisatie, in tegenstelling tot andere benaderingen die tekort schieten op dit vlak (Ely & Thomas, 2001).

3.3 Diversiteitmanagement

Het management van diversiteit is de enige benadering die de voordelen van diversiteit optimaal benut. Zonder een degelijk management dreigen moeilijkheden en problemen. Er zijn heel wat auteurs die het begrip diversiteitmanagement belichten (Manshove & Martens, 2007).

- Het volledig aanboren van het menselijke potentieel bij elke werknemer. (Thomas, 1990)
- Diversiteitbeleid: Een beleid dat erop gericht is optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers te bereiken, rekening houdend met al hun verschillen en overeenkomsten. (De Vries et al., 2005)
- Diversiteitmanagement: Alle activiteiten en taken die binnen een organisatie worden uitgevoerd, gericht op het omgaan met en optimaal gebruik maken van de aanwezige diversiteit in de personeelspopulatie. (De Vries et al., 2005)
- Diversiteitmanagement: Een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren. (Janssen & Steyaert, 2001)
- Diversity management refers to the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain, reward, and promote a heterogeneous mix of employees' (Ivancevich & Gilbert, 2000)
- Managing diversity refers to the challenge to meeting the needs of a culturally diverse workforce and of sensitising workers and managers to differences associated with gender, race, age and nationality in an attempt to maximise the potential productivity of all employees. (Ellis & Sonnenfeld, 1994)
- It is a matter of removing blocks so that women and minorities not only enter the firm, but land on tracks carrying those with talent up through the firm. (Ellis & Sonnenfeld, 1994)

Hoewel er dus verschillende definiëringen zijn, draait het allemaal rond het waarderen van verschillen. Zo kan men zowel voor werknemers als werkgevers een voordeel creëren. Een goed diversiteitmanagement is een zaak voor de onderneming zelf, met andere woorden moet men zelf aan de slag gaan om deze vorm te geven. Dit vereist een betrokkenheid van zowel het management als de personeelsleden. Dit is noodzakelijk om een draagvlak te creëren, zonder draagvlak is het nemen van initiatieven zinloos (Manshove & Martens, 2007).

Verder onderscheid diversiteitmanagement zich nog van andere managementmethoden op de volgende zes punten (Janssens, 2002):

- Zowel op individueel, inter-persoonlijk als op organisatieniveau krijgt diversiteit aandacht binnen de organisatie.
- Het management draagt de verantwoordelijkheid over dit management.
- Managers staan in voor het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers enkel worden aangesproken op hun kwaliteiten.
- Diversiteit wordt breed opgevat en behelst de vele manieren waarop mensen van elkaar verschillen en waarop men gelijk is.
- Er zijn zowel aanpassingen van mens als organisatie nodig. Het vraagt dus niet dat minderheden zich aanpassen aan de dominante meerderheidscultuur.
- Diversiteitmanagement vraagt om een gedragsverandering, een tijdrovend proces.

Diversiteitmanagement houdt dus veel veranderingen in, voor zowel de organisatie als voor de personen in het bedrijf. Waar veranderingen zijn, is er weerstand, aangezien mensen het vertrouwde verkiezen boven het nieuwe. Goede communicatie is dan een belangrijk element, omdat mensen zich zo een beter beeld van de verandering kunnen vormen en er minder onzekerheid optreedt. Bij de overgang van oud naar nieuwe hebben veel mensen het gevoel dat ze iets verliezen, de manager moet hier rekening mee houden (Anthonissen et al., 2002).

Ten slotte kunnen we aanhalen dat het onderscheid tussen diversiteitmanagement en diversiteitbeleid niet geheel duidelijk is. Zo maken Doyen, Janssens en Lamberts (2002) geen duidelijk onderscheid tussen beide begrippen. Volgens andere maakt het management dan weer deel uit van het beleid, zoals Vries en van de Ven (2005) aanhalen.

3.4 Conclusie

Een onderneming heeft heel wat motieven om een divers personeelsbestand aan te werven en te managen. De economische motieven, waaronder de voordelen, zijn hierbij het belangrijkste voor de onderneming. De aanwezigheid van diversiteit brengt ook effecten met zich mee, zowel negatieve als positieve. In welke mate de voordelen en effecten zich manifesteren, hangt af van de benadering van de diversiteit in de onderneming. De verschillende benaderingen legden elk hun eigen problemen voor. We kwamen tot de conclusie dat een degelijk diversiteitmanagement vereist is om deze problemen te vermijden en van de voordelen of positieve effecten te genieten. Hoewel verschillende auteurs hun eigen visies hebben, kunnen we concluderen dat het draait om het waarderen van verschillen. Een dergelijk diversiteitmanagement realiseren vraagt echter heel wat inspanning van de organisatie en zijn leden. Het gaat om een omvangrijk veranderingsproces, met moeilijkheden die overwonnen dienen te worden. In het volgende hoofdstuk gaan we kijken hoe men diversiteit kan creëren en managen, gelinkt aan het Belgische economisch landschap met zijn vele KMO's.

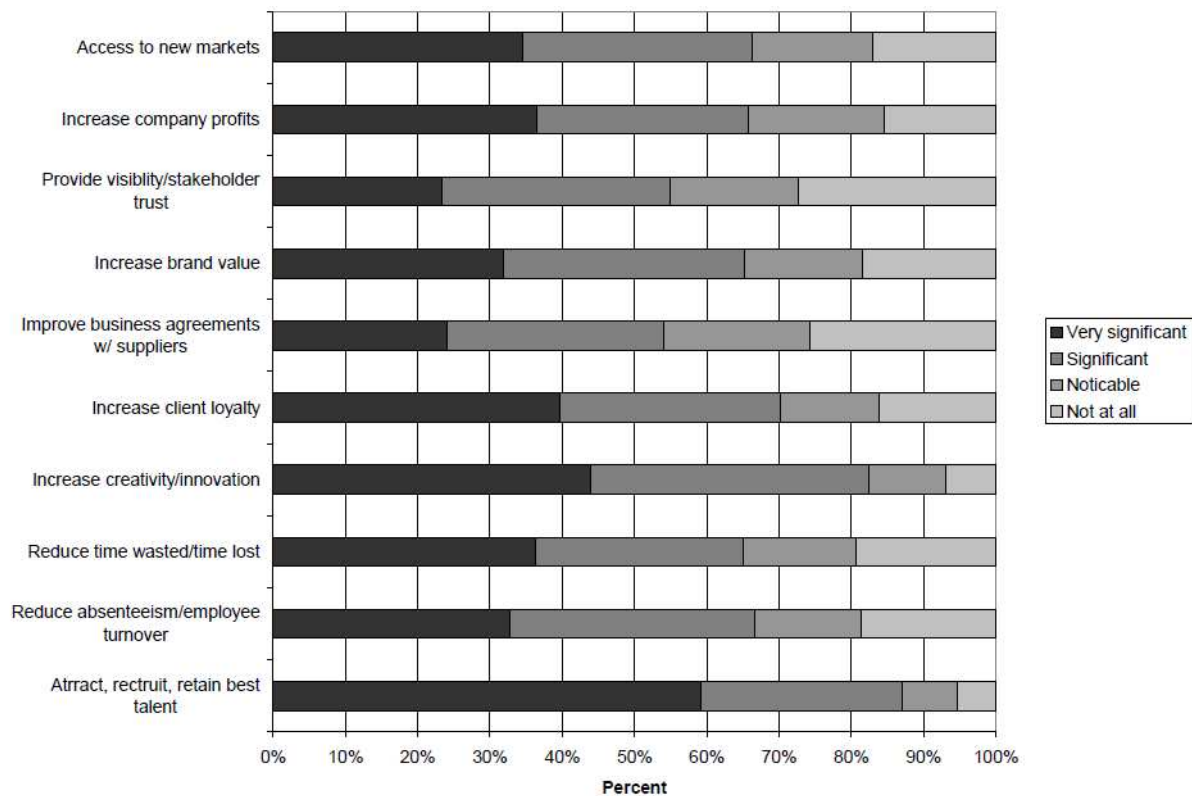
Hoofdstuk 4 KMO's en Diversiteitsmanagement

KMO's maken het gros uit van de ondernemingen in Europa en België, ze vormen dus een belangrijk element in de tewerkstelling. Een KMO verschilt echter danig van grote ondernemingen, waarin het merendeel van de onderzoeken naar diversiteitsmanagement zich afspelen. Europees onderzoek wijst uit dat de hierboven besproken voordelen erkend worden, maar dat deze zelden resulteren in het opmaken van formele strategieën om diversiteit te managen. De *business case for diversity* is dan ook tot stand gekomen door en voor grote ondernemingen. De kenmerken van deze ondernemingen verschillen echter danig van de kleinere spelers op de markt.

4.1 Diversiteit in KMO's

Het begrip diversiteit wordt door KMO's anders benaderd en hun specifieke kenmerken hebben hun invloed op hun omgang met diversiteit. Zo zijn veel ondernemingen simpelweg te klein om te spreken van een divers personeelsbestand, hebben ze geen formele HRM-processen in werking of beschikken ze niet over de nodige tijd, personeel of financiële middelen. Bovendien zijn heel wat drijfveren, die grote ondernemingen aansporen, niet van toepassing op de gemiddelde kleine onderneming (Europese Commissie, 2008). Zo moet een KMO zich doorgaans niet druk maken over de globaliserende markt, want ze is doorgaans slechts werkzaam op locale en regionale niveaus. Deze verschillen maken de benadering en het management van diversiteit verschillend van de toonaangevende literatuur. Toch is diversiteit voor hen eveneens relevant en levert het hen voordelen op. Voornamelijk de 'war for talent', harde competitie en de nood aan innovatieve producten en diensten zijn motieven voor KMO's om diversiteit aan te trekken en te handhaven (Europese Commissie, 2008). Hieronder vinden we een figuur die aantoont welk de voordelen zijn die door veel KMO's herkend worden. De gegevens zijn gebaseerd op een onderzoek door de Europese Commissie (2008) en zijn niet volledig representatief voor de Belgische situatie.

Het diversiteitsmanagement in kleine ondernemingen is nog relatief onbekend terrein, zodat kennis over de praktijken die een kleine onderneming kan aanwenden in het management van diversiteit beperkt is. Vaak kaderen deze initiatieven niet in een beleid en zijn ze bovendien slechts mondeling bekrachtigd. Voor velen is het opstellen van een beleid te omslachtig of loont het simpelweg niet, omdat het aantal werknemers te klein is. Bovendien hebben deze bedrijven vaak te kampen met een gebrek aan kennis of financiële kracht. Voor hen is het aangeraden zich te laten helpen door externe organisaties, die *best practices* identificeerden of financiële steun verlenen (Europese Commissie, 2008). We bespreken hieronder enkele instrumenten en praktijken die een onderneming kunnen helpen. We beginnen hierbij met de HRM instrumenten, die onderdeel uitmaken van het diversiteitsmanagement. Kleine ondernemingen hebben een aparte manier om hiermee om te springen. Daarna bespreken we enkele andere specifieke diversiteitsinitiatieven, die echter voornamelijk voorbehouden blijven voor grote onderneming. Hoewel kleinere ondernemingen de voordelen onderkennen, houden ze in hun HRM en andere initiatieven niet altijd rekening met diversiteit (Europese Commissie, 2008).



Figuur 6 Potentiële voordelen van diversiteit volgens KMO's

Bron: Europese Commissie, 2008.

4.2 Human Resource Management Instrumenten

De toenemende diversiteit vraagt om een diversiteitmanagement dat de ontstane heterogeniteit op een actieve manier ondersteunt en stimuleert (Doyen et al., 2002). Om deze doelstelling van het diversiteitmanagement te bereiken, heeft een onderneming onder andere enkele HRM-instrumenten ter beschikking. HRM begint al bij de instroom, maar doorstroom en uitstroom zijn eveneens belangrijk elementen. Een onderneming kan in deze stappen rekening houden met de verschillende minderheidsgroepen. KMO's en grote bedrijven benaderen de verschillende HRM praktijken echter op een verschillende manier. KMO's bijvoorbeeld beschikken over beperkte middelen beschikken, waardoor de HRM activiteiten minder formeel verlopen (Cardon & Stevens, 2004). Hieronder gaan we verder in op de HRM instrumenten die van belang kunnen zijn voor het diversiteitmanagement en de manier waarop KMO's deze benaderen.

4.2.1 Instroom

Werving en selectie zijn de twee hoofdelementen van instroom, die van belang zijn voor de onderneming en de werking van het personeel. Daarnaast is de introductie of het onthaal in de onderneming een belangrijk element. Vooraleer een bedrijf overgaat tot de wervings- en selectieprocedures moet het bepalen of een nieuwe werknemer nodig is en het bijbehorende profiel opstellen. Daarvoor heeft hij functiebeschrijvingen en competentieprofielen ter beschikking.

Een goede functiebeschrijving is ook een basis voor het loonbeleid en bruikbaar voor zowel de plaatsing, sturing, beloning als ontwikkeling van de werknemers (Anthonissen et al., 2002.)

- Rekrutering, werving

Een onderneming kan verschillende specifieke technieken aanwenden om bij de werving van personeel een gevarieerde groep potentiële medewerkers te bereiken. Om op een effectieve wijze potentiële medewerkers te identificeren en aan te trekken moet de werkgever rekening houden met de boodschap, het gebruikte kanaal en de timing. In kleine ondernemingen prefereert men een informele aanpak, met een tendens naar meer formaliteit bij groei van het bedrijf (Kotey & Slade, 2005). Dit veroorzaakt vaak een 'ad hoc' benadering tot rekrutering, waardoor potentiële kandidaten afhaken. Kleine bedrijven gebruiken liefst bronnen die gemakkelijk, goedkoop en direct controleerbaar zijn door de onderneming (Cardon & Stevens, 2004). Door het beperkte aantal gebruikte wervingskanalen bereiken KMO's minderheidsgroepen minder goed. Een bedrijf kan echter actiever optreden en netwerkrelaties beheren met belangrijke actoren zoals de VDAB, scholen en derden-organisaties. Deze organisaties zijn relatief eenvoudig te bereiken en kunnen de kwaliteit van de wervingen verbeteren (Doyen et al., 2002).

- Selectie

Na de werving volgt de stap van de selectie. In deze stap is het van belang om discriminatie te vermijden en zich te focussen op de competenties van de kandidaten.

Het klassieke selectiemodel kunnen we indelen drie fasen. In de eerste fase stelt men een functieprofiel die de criteria expliciet vaststelt, waardoor het moeilijker wordt om vooroordelen en stereotypes te laten doorbreken tijdens de selectie (Janssens & Steyaert, 2001). De tweede fase bestaat eruit de kenmerken van de kandidaten vast te stellen en te meten. Enkele technieken zijn het sollicitatieformulier, psychologische tests, praktische proeven en het selectie-interview. In de derde en laatste fase wordt de verzamelde informatie uit de eerste twee fases vergeleken met elkaar en wordt de kandidaat beoordeeld naar geschiktheid. Met andere woorden wordt de informatie die tijdens de selectie verzameld wordt getoetst aan de kritische functievereisten.

Discriminatie kan men vermijden door selecteurs met verschillende achtergronden aan te wenden of hen diversiteitopleidingen te laten volgen (Janssens & Steyaert, 2001). In kleine en middelgrote ondernemingen teert men voornamelijk op de interviews in het selectieproces. Grote bedrijven voegen daar andere technieken aan toe om fouten te vermijden, maar ook bij hen blijft het interview veruit de belangrijkste selectieprocedure. In kleine bedrijven hecht men meer belang aan de inpasbaarheid van de kandidaat dan aan zijn kwalificaties of vorige ervaringen (Cardon & Stevens, 2004). Als men groeit, gaat men meer belang hechten aan vaardigheden en kennis. Formele procedures vindt men dan ook eerder terug bij grotere bedrijven en zijn miniem aanwezig in de kleinere bedrijven (Kotey & Slade, 2005).

- Onthaal

Het belang van een goed onthaalbeleid schuilt erin dat de werknemer zich vlot kan integreren, zich welkom voelt, snel vertrouwen kan opbouwen met het bedrijf en met zijn functie. Het is het startpunt van het socialisatieproces. In dit proces leert de nieuwkomer onder andere de benodigde vaardigheden, de normen en verwachtingen kennen. Het is tevens een mogelijkheid voor de werknemer om een basis te leggen voor goede relaties met de andere personen in de organisatie (Athonissen et al., 2002). Indien het bedrijf faalt het onthaal op gepaste wijze te organiseren zal zowel het bedrijf zelf als de werknemer negatieve effecten ondervinden, zoals onder andere uitval (Doyen et al., 2002; Kluytmans, 2001). Een startpunt in het opstellen van het onthaal is de aanduiding van een verantwoordelijke, die genoeg tijd wil voorzien om de vorming op zich te nemen en die op regelmatige basis nagaat hoe het onthaal van de nieuwkomer verloopt. De werkgever moet eveneens nagaan over welke elementen hij de nieuwe werknemer gaat informeren. Om het onthaal op een vlotte manier te laten verlopen zijn er enkele instrumenten die de onderneming helpen. Ten eerste is er het peter- en meterschap. Een peter of meter kan de nieuwkomer helpen om zich wegwijz te maken in de onderneming. Op die manier kan de nieuwe medewerker sneller de bedrijfscultuur en praktijken in de onderneming kennen. Hij kan de werknemer op weg helpen met het leggen van contacten en een vlotte integratie met het ander personeel. Ten tweede is er de onthaalbrochure. Dit instrument kan handig zijn voor de onderneming om zich kort voor te stellen aan de nieuwe werknemer en praktische informatie te verschaffen. Dit stelt de persoon in staat om zich een beeld te vormen van de onderneming en kan hij dit document te allen tijde raadplegen. Het is van belang om de onthaalbrochure kort en bondig te houden, zodat deze overzichtelijk blijft voor de werknemer. Deze twee instrumenten zijn door Het Koninklijk Besluit van 25 april 2007 verplicht. De paritaire comités staan in voor de verdere bepalingen van het onthaal (SD worx, 2007).

Dit betekent niet automatisch dat het bedrijf het onthaal heel strak moet vormgeven.

Een informele aanpak versnelt zelfs het socialisatieproces (Cardon & Stevens, 2004). In dat opzicht zijn kleinere bedrijven bevoordeeld ten opzichte van de grote ondernemingen, aangezien de werknemer zich sneller op zijn plaats zal voelen.

4.2.2 Doorstroom

- Training en ontwikkeling

Training en ontwikkeling zijn een essentieel onderdeel in een personeelsbeleid en stellen de werkgever en werknemer in staat om de nodige competenties te onderhouden of verder te ontwikkelen. In onze steeds veranderende omgeving worden er steeds andere eisen aan de werknemers gesteld, waardoor extra vorming nodig is. In kleine ondernemingen ontbreekt een systematische aanpak, waardoor training vaker informeel en 'on the job' is. Bovendien zijn de trainingen veelal in het teken van technische vaardigheden, die gerelateerd zijn aan het uitvoeren van de functie.

De rol van de leidinggevende in deze bedrijven is aanzienlijk, aangezien zij de training vaak op zich nemen (Kotey & Slade, 2005). In bedrijven van geringe grootte zijn training en ontwikkeling echter van vitaal belang, omdat de rol van de werknemers snel kan veranderen en de onderneming hier op moet inspelen. Voor KMO's zijn de kost en de verloren productieve tijd factoren die een training in de weg kunnen staan. Een kleine onderneming heeft immers minder armslag om deze trainingen te bekostigen (Cardon & Stevens, 2004).

- Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Prestatiebeoordeling is een belangrijk element in HRM. Het gaat na hoe de persoon in kwestie gepresteerd heeft en vormt een basis voor beloning, maar ook voor coaching en bijsturing (Lievens, 2006). Naar minderheidsgroepen toe is de beoordeling een belangrijke factor in de eventuele doorstroom. In de beoordeling kunnen criteria zijn opgenomen die moeilijk haalbaar zijn voor minderheidsgroepen. Een welbekend voorbeeld zijn kwalificatievereisten, zoals voorwaarden voor diploma's. Vaak beschikken minderheidsgroepen niet over deze kwalificaties en blijven zo steken in een enkele functie, wat sterk op de motivatie kan wegen. Dit hoeft echter niet noodzakelijk het geval te zijn, als men de diversiteitgedachte bij de beoordeling in acht neemt. Dit stelt de werkgever in staat de werknemers in te zetten in het bedrijf naargelang hun talenten. Het hoeft geen betoog dat dit voor zowel werkgever als werknemer een positief effect heeft. Naast het optimaal benutten van diverse talenten heeft interne mobiliteit een positief effect op de duurzame tewerkstelling van de betrokken minderheidsgroepen. Is het echter niet mogelijk om verticaal door te stromen dan zijn er nog opties om de motivatie hoog te houden via horizontale mobiliteit. Door variatie te verschaffen in de taken van de werknemers, onder meer door taakverbreding, taakverrijking en jobrotatie, blijven werknemers interesse tonen in hun werk en is er een positieve invloed op de retentie. Dit kan voornamelijk voor laaggeschoolde werknemers een interessante optie zijn, aangezien het voor hun moeilijker is om terug lessen te volgen. Een bijkomend positief effect is dat de inzetbaarheid verhoogd wordt (Doyen et al., 2002).

Beoordeling in KMO's wordt eveneens anders aangepakt dan in de grotere ondernemingen. Meestal ontbreekt het de managers aan de vaardigheden en kennis om de beoordeling goed uit te voeren. Veel kleine bedrijven prefereren ook op dit vlak een informele communicatie en feedback (Cardon & Stevens, 2004). Net als de meeste andere instrumenten neemt de formaliteit toe naarmate het bedrijf in grootte toeneemt (Kotey & Slade, 2005).

- Beloning

Het kan hier gaan om diensten, financiële en niet-financiële tegemoetkomingen die de werknemers worden aangeboden (Lievens, 2006). De beloning en de toepassing kaderen zich in het loonbeleid van de onderneming. Het is voor het bedrijf een handig instrument om werknemers gemotiveerd te houden, nieuwe werknemers aan te trekken en goed presterende werknemers te belonen. In kleine ondernemingen is het veelvoorkomend dat de medewerker meerdere functies vervult of zich moet aanpassen aan de veranderende omgeving, maar niet over de juiste vaardigheden beschikt (Cardon & Stevens, 2004).

Men kan deze personen dan belonen of motiveren door middel van een training. Beloningen kunnen eveneens gekoppeld worden aan de prestaties van de manager op vlak van diversiteitsmanagement of andere initiatiefnemers op vlak van diversiteit. Het is van groot belang dat dit beleidsondersteunend is, het moet met andere woorden de structuur, cultuur en strategie van het bedrijf ondersteunen. In België deed SD Workx (2009) de vaststelling dat 48% van de KMO's niet over een uitgewerkt loonbeleid beschikt.

Beloning hangt eveneens samen met de functie die men bekleedt en het niveau waarop de persoon opereert. Allochtonen worden op dit vlak echter benadeeld ten opzichte van autochtonen. Er is dus sprake van loondiscriminatie, zij het niet in directe vorm, maar onrechtstreeks via discriminatie bij aanwerving, promotie of ontslag. De rechtstreekse vorm is in België praktisch onmogelijk omwille van de wettelijke maatregelen. Een verklaring voor de loonverschillen moeten gezocht worden door sector van tewerkstelling en het statuut (Van den Cruyce, 2005).

4.2.3 Uitstroom

De voorgaande punten hadden voornamelijk te maken met instroom en doorstroom van de werknemer. Een onderneming krijgt ook te maken met uitstroom. Werknemers verlaten de organisatie om verschillende redenen, waaronder pensioen, het aflopen van een contract of een beter aanbod van een andere organisatie. Er zijn nog andere redenen te bedenken zoals ontslag omwille van een werkomgeving die diversiteit niet stimuleert of een onderneming die niet genoeg kansen biedt om door te groeien (Hellemans & Merckx, 2004). Een onderneming kan de uitstroom beperken door onder andere de instrumenten van in- en doorstroom correct in te vullen. Zo kan men bijvoorbeeld opleidingen en het loonbeleid zo vormgeven dat ze remmend werken op het verloop. Er zijn andere factoren, zoals het gebruik van flexibele arbeidsduur- en tijden of een goed uitgewerkt loopbaanperspectief, die het verloop in een onderneming kunnen temperen (Kluytmans, 2001). Het is echter een utopie dat men uitstroom volledig kan vermijden.

Een onderneming doet er goed aan om bij vertrek van een persoon een exitinterview of exitgesprek af te leggen, vooral bij vrijwillig ontslag. Op die manier komen de factoren boven die geleid hebben tot het ontslag. Dit kan voor de onderneming waardevolle informatie zijn, die het kan aanwenden om het beleid te evalueren en ideeën voor bijsturing te genereren. Individueel voor de manager kan dit een bron zijn voor aanbevelingen (De Vries, 2005; Janssen, 2004).

4.3 Specifieke Diversiteitinstrumenten

4.3.1 Training

Training is al besproken bij HRM instrumenten hierboven, maar buiten de bekende vormen van training en opleiding zijn er eveneens specifieke vormen die men kan kaderen in het diversiteitsmanagement. Deze vormen van opleiding en training hebben als doel dat men van elkaar gaat leren en elkaar gaat aanvaarden, door het beter begrijpen van verschillen (Cox, 1991).

In de meeste gevallen bevat training een aspect van bewustwording. Door de introductie van het thema diversiteit, informatie over de demografische samenstelling van de beroepsbevolking, het bespreken van culturele normen, de impact van deze normen op het werkgedrag en het geval van ervaringsgerichte oefeningen rond stereotypering, gaat men bewustzijn creëren (Janssens & Steyaert, 2001).

Een ander type zijn de vaardigheidstrainingen, zoals conflicthantering of het kunnen formuleren van overkoepelende doelstellingen. Training in taal is een andere, beter bekende vorm. Deze taaltrainingen doen de integratie van werknemers sneller verlopen (Janssens & Steyaert, 2001). Voor de werknemers kan dit een belangrijk element vormen voor hun duurzame tewerkstelling en inzetbaarheid (Doyen et al., 2002). Taal staat echter ook in verband met cultuur. Bij het leren van een andere taal, leert men ook over een andere cultuur en door het contact met andere taal en cultuur leert men bij over de eigen cultuur. Het leren van een taal gaat dan verder dan louter zich kunnen uitdrukken, maar het zorgt ook voor een culturele ontdekking en ontwikkeling (Janssens & Steyaert, 2001). Een laatste type trainingen die we kunnen onderscheiden, zijn de sensitiviteitstrainingen. Deze hebben tot doel om intergroepscontact te bevorderen.

4.3.2 Informele netwerken

Om de informele integratie van werknemers te bevorderen kan men informele netwerken aanpassen. Dit kan onder meer door gebruik te maken van een mentor voor minderheden, het organiseren van sociale gebeurtenissen waarbij het soort activiteit en de locatie de integratie van minderheden bevordert of het inrichten van ondersteuningsgroepen waarbij minderheden hun eigen professionele associatie vormen. De functie van informele netwerken is meervoudig, ze hebben zowel een informatieve, een sociale als een ondersteunende functie. Een dergelijk netwerk heeft voordelen voor zowel werknemers als de organisatie. Ten eerste geeft het leden ervan de kans om contact te leggen met collega's die een vergelijkbare achtergrond hebben en die elders in het bedrijf werkzaam zijn. Ten tweede kan het als een soort aanspreekpunt voor de organisatie zijn. Hierdoor kan informatie vergaard worden over opvattingen en suggesties voor het omgaan met diversiteit.

4.3.3 Taakgroepen of projectgroepen

Taakgroepen of projectgroepen zijn een derde instrument specifiek gericht op diversiteit (Blake & Cox, 1991; Roosevelt, 1990; in Janssens & Steyaert, 2001). Projectgroepen hebben als doel een bijdrage te leveren tot een 'organisatie zonder vooringenomenheid'. Dit doet men door overzicht te houden over de genomen initiatieven en over het proces van de omgang met diversiteit. Deze groepen opereren doorgaans op het niveau van het hogere management en nemen een eerder onderzoeksmatig karakter aan. Zo doen zij intern onderzoek naar de werkervaringen van een bepaalde culturele groep, verzamelen ze informatie over de diversiteitsthema's, voeren ze een audit uit naar de organisatiecultuur en managementsystemen om bronnen van potentiële vooringenomenheid te ontdekken of houden ze toezicht op de rechtvaardigheid van procedures.

De vorming van de projectgroepen op een hoger managementniveau sluit aan bij de noodzakelijke steun van het management voor het diversiteitsthema. Net als bij een ander veranderingsproject is de rol van het management cruciaal bij diversiteitmanagement (Blake & Cox, 1991, in Janssens & Steyaert, 2001)

4.3.4 Communicatie

De vormgeving van de communicatie is een laatste belangrijk element in het management van diversiteit. We kunnen dit aspect linken aan voorgaande punten, aangezien communicatie een rol speelt in alle processen van een onderneming. Het is essentieel om over goede interne communicatie te beschikken indien de onderneming veranderingen wil doorbrengen. Het maakt integraal deel uit van veranderingsmanagement en met een effectieve interne communicatie kan men de interne bedrijfsprocessen beter onder controle houden (Anthonissen et al., 2002). KMO's worden gekarakteriseerd door informaliteit en een directe vorm van communicatie, zoals mond op mond. Formele communicatiestrategieën zijn bijna onbestaande in de meeste kleine ondernemingen (Kotey & Slade, 2005). Dit heeft als voordeel dat het tweerichtingsaspect in kleine ondernemingen beter verloopt en de communicatielijnen korter zijn.

Een specifieke vorm van communicatie in het kader van diversiteit is de interculturele communicatie. Het gaat hier om communicatie tussen mensen van verschillende culturele of etnische achtergronden (De Vries, 2005). De verschillen situeren zich op vlak van de directheid van communiceren, de non-verbale aspecten en de invloed van de cultuur op de interpretatie van situaties (De Vries, 2003; De Vries, 2005). Interculturele communicatie verloopt dus ingewikkelder dan communicatie tussen personen die een zelfde achtergrond hebben. De onderneming kan echter de nodige stappen ondernemen om de communicatie te bevorderen, die we wederom kunnen linken aan de andere instrumenten. In een eerste stap kan men trachten de interculturele verschillen te duiden en inzicht te verwerven in de achtergrond van de verschillen, door middel van een training. Om echt effectief te zijn, zou men zich bewust moeten zijn van de eigen culturele achtergrond. Verschillen kunnen onder andere gezocht worden in gewoontes, normen en waarden. Ten tweede moet men de sociaalpsychologische mechanismen die een rol spelen bij interculturele ontmoetingen niet over het hoofd zien. Communicatie zal bevorderd worden indien men weet wat de werking en effecten zijn van deze mechanismen. Volgens De Vries (2005) is respect voor elkaar essentieel om interculturele communicatie vlot te laten verlopen.

Over deze vormen van specifieke diversiteitinstrumenten in KMO's is er zo goed als niets terug te vinden in de hedendaagse literatuur. De kennis over de aanpak van diversiteitsmanagement in KMO's is dus beperkt. Er is echter wel voldoende informatie beschikbaar over de aanpak van HRM in KMO's. De informaliteit en de 'ad hoc' benadering zijn kenmerken die vaak terugkeren. Bovendien moeten we rekening houden met enkele specifieke kenmerken zoals beperkte HRM-kennis binnen het personeelsbestand en de beperkte financiële middelen. Deze kenmerken leggen wel een interessante mogelijkheid voor externe organisaties bloot, zij kunnen immers de KMO's hulp bieden waar ze tekort schieten.

Vandaar dat we op zoek gaan naar een onderneming die uitblinkt in het aantrekken en behouden van een divers personeelsbestand, meer bepaald allochtone vrouwen. We gaan onderzoeken hoe een dergelijke onderneming de diversiteit managet en welke de initiatieven zij nemen.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksvraag en deelvragen

5.1 Centrale Onderzoeksvraag

Uit de literatuurstudie blijkt dat allochtone vrouwen een zeer zwakke positie innemen op de arbeidsmarkt, vandaar dat we hen opnemen als een onderzoeksgroep. Een tweede onderzoekseenheid betreft de KMO's. In de probleemstelling kwam naar voor dat onderzoek naar KMO's en diversiteitmanagement beperkt is, zodat er geen duidelijkheid is over een geschikte aanpak voor dit soort ondernemingen. Aangezien het thema van deze eindverhandeling denken over diversiteit in KMO's is, willen we nagaan hoe een typische KMO omgaat met diversiteit en meer specifiek allochtone vrouwen. We proberen ook de *business case for diversity* hier in te betrekken en na te gaan wat de effecten zijn van het diversiteitmanagement op werknemers en organisatie. Als gevalstudie kies ik er bewust voor een onderneming te zoeken die allochtone vrouwen aantrekt en behoudt. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe managet een KMO allochtone vrouwen en wat zijn de effecten hiervan voor respectievelijk de organisatie en de werknemers?

5.2 Deelvragen

- Wat is de aanleiding van de KMO voor het tewerkstellen van allochtone vrouwen?

We willen nagaan welke de reden is achter het aanwerven van de allochtone vrouwen in deze onderneming. We doen dit vanuit een Businessbenadering. We willen namelijk nagaan waarom de allochtone vrouwen een troef zijn voor het bedrijf.

- Welke HRM initiatieven worden genomen om diversiteit te managen?

HRM-praktijken worden gelinkt aan diversiteitmanagement. We willen via deze vraag nagaan in welke mate een KMO deze praktijken kan invullen en op welke vlakken het verschilt van een grote onderneming op dit vlak.

- Welke specifieke initiatieven worden genomen in de KMO om diversiteit te managen?

Nadat we de HRM-praktijken hebben geïdentificeerd gaan we na welke initiatieven de onderneming neemt om specifiek diversiteit te managen. De beschikbare literatuur duidt erop dat veel ondernemingen dit niet in een beleid gieten, maar de initiatieven 'ad hoc' nemen. Voor onze case willen we ook dit gegeven onderzoeken.

- Hoe benadert Paas Food Industries NV diversiteit?

In deze vraag willen we nagaan op welke manier de diversiteit benaderd wordt, aangezien er verschillende mogelijkheden zijn op dit vlak.

- Wat zijn de waargenomen effecten van de initiatieven, vastgesteld door de werkgever?
- Wat zijn de waargenomen effecten van de initiatieven, vastgesteld door de werknemers?

Ten slotte willen we nagaan of de onderneming succesvol is in het nemen van de initiatieven en welke de effecten hiervan zijn, respectievelijk voor de werkgever als de werknemer.

Deel 2: Empirisch onderzoek

Denken over diversiteit in KMO's vraagt om een praktijkonderzoek. Het empirisch onderzoek werd uitgevoerd door een enkele gevalstudie. Het eerste hoofdstuk in dit tweede deel verantwoorden we onze keuzes in het onderzoek, onder meer de case en respondenten. Het tweede hoofdstuk bestaat uit de voorstelling van de gekozen onderneming. In het volgende hoofdstuk bespreken we de verschillende onderzoeksresultaten van onze case. Om te eindigen formuleren we antwoorden op de deelvragen, de onderzoeksvraag en vormen we een algemene conclusie.

Hoofdstuk 6: Kwalitatieve methode

6.1 Keuze extreme Case

Door middel van kwalitatief onderzoek willen we inzichten verkrijgen in de inspanningen en initiatieven die de onderneming in staat stelt allochtone vrouwen aan te trekken en te behouden. De keuze om een enkele gevalstudie uit te voeren, vloeit voort uit het aparte karakter van een dergelijke case. Ten eerste is een dergelijke case erg geschikt in de beginfase van een onderzoeksveld. Wanneer er nog niet veel kennis is over een fenomeen, verleent deze case de basis om theorie op te bouwen (Eisenhardt, 1989). In zo'n geval is het bovendien opportuun te kiezen voor een extreme case. Deze case wordt gekozen omwille van zijn openbarend karakter of het een extreem voorbeeld betreft (Yin, 2002). Voor ons kwalitatief onderzoek is het belangrijk om een uitzonderlijke case te selecteren om verschillende kenmerken te kunnen identificeren. We zoeken een bedrijf dat uitblinkt in het aanwerven en behouden van allochtone vrouwen. Deze onderneming neemt initiatieven met het oog de tewerkstelling van deze groep. Met andere woorden een onderneming die diversiteitsmanagement toepast, met allochtone vrouwen als kern.

Er zijn twee begrippen die enige toelichting vereisen vooraleer we dit onderzoek van start gaan. Ten eerste wordt het begrip allochtoon door zeer veel instanties apart benaderd, zodat er geen eenduidigheid meer is omtrent dit begrip. Vandaar dat we er een brede definitie hebben uitgekozen, aangereikt door het VESOC (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, 2009).

Iemand is allochtoon indien hij geen nationaliteit uit een van de landen van de Europese Economische Ruimte (EER) heeft of indien minstens één ouder of minstens twee grootouders een nationaliteit hebben van buiten de EER.

Het begrip KMO vraagt eveneens enige toelichting. Er zijn enige criteria waaraan de onderneming moet voldoen. We hanteren de Europese definitie (Europese Commissie, 2006).

- Micro onderneming: Beschikt over een personeelsbestand van maximaal 10 werknemers. Verder mogen de balans en de omzet niet hoger liggen dan 2 miljoen Euro.

- Kleine onderneming: Het personeel bestaat uit maximaal 50 werknemers. De balans en omzet mogen hier de 10 miljoen Euro niet overschrijden.
- Middelgrote onderneming: De limiet voor het personeelsbestand ligt op 250 personen. De balans mag maximaal 43 miljoen Euro bedragen, terwijl de omzet 50 miljoen Euro niet mag overschrijden.

6.2 Keuze van de onderneming

Om een onderzoek te doen naar diversiteitmanagement in een KMO met allochtone vrouwen hebben we enkele criteria vooropgesteld. Ten eerste moest het een onderneming zijn die voldoet aan de definitie van een KMO. Ten tweede zochten we een onderneming die een gemengd personeelsbestand had. We bedoelen hiermee een onderneming die zeer divers is in zijn samenstelling, maar toch een groot aantal allochtone vrouwen heeft. We willen immers ook nagaan hoe andere personen staan tegenover de initiatieven en de onderneming in zijn geheel. Ten derde moet er een indicatie zijn van hun engagement naar het managen van diversiteit toe. De onderneming moet initiatieven nemen die erop gericht zijn de tewerkstelling en behoud van allochtone vrouwen te bevorderen.

Met deze criteria heb ik via de cel diversiteit in de gemeente Maasmechelen gezocht naar geschikte cases. Zij waren immers op de hoogte van diversiteitsplannen, een indicatie van het engagement naar diversiteit toe. Verder heb ik nog KMO's gecontacteerd die opereerden in de sectoren waarin allochtonen vrouwen het meest tewerkgesteld worden in andere regio's. Veel bedrijven waren niet bereid om mee te werken of voldeden niet aan de criteria. Slechts een enkele onderneming bleek aan alle juiste criteria te beantwoorden en was enthousiast om hun medewerking te verlenen. Paas Food Industries N.V. te Maasmechelen is een bedrijf dat opereert in de voedingsector, met name de verwerking van gevogelte. Ze beschikken over 38 vaste medewerkers, onder andere 25 arbeiders, onder hen zijn er 12 allochtone vrouwen. Bovendien hebben ze tot tweemaal toe een Laureaat pioniersprijs diversiteit gewonnen, door onder andere Jobkanaal en partners uitgereikt.

6.3 Keuze van respondenten

Het doel is om de verschillende visies van de medewerkers te bundelen. Vandaar dat we op zoek gaan naar verschillende respondenten, namelijk de volgende:

1. De bedrijfsleider
2. Vijf medewerkers op bediendeniveau
3. Zes Medewerkers op arbeidersniveau
4. Medewerkster ASAP

Een uitgebreide tabel is opgenomen in de bijlage. De keuze om de bedrijfsleider te interviewen is evident in een kleine onderneming. Hij is immers de oprichter en tevens de belangrijkste beslisningnemer. Hij is de belangrijkste persoon in het toelichten van de verschillende initiatieven en de bedrijfscultuur.

Hij toonde zich zeer enthousiast om te participeren aan het onderzoek en beloofde een medewerking van zijn werknemers. Aan de hand van het organogram mocht ik zelf bepalen welke personen ik geschikt achtte te interviewen. Enkele personen, zoals de ploegbazen, waren niet beschikbaar voor een interview. De personeelsverantwoordelijke stelde voor mij de data van de interviews vast. Hier was wederom vast te stellen dat de werknemers, zowel bedienden als arbeiders zeer enthousiast waren. Uit het personeelsbestand heb ik interviews uitgevoerd met zes arbeiders en vijf bedienden. Verder werd er nog een interview uitgevoerd met de inhouse-consulente van het interim-kantoor, zij is immers verantwoordelijk voor een groot deel van de instroom. In de bijlage vindt u een lijst met de getuigen terug.

Het gebruik van vragenlijsten vergemakkelijkte de interviews met de verschillende respondenten. Via deze interviews wilde ik nagaan hoe de werknemers staan tegenover hun baan, hun collega's, de bedrijfsleider en andere medewerkers. Om een meer gediversifieerde visie te krijgen op de initiatieven en omgang met allochtonen betrekken we ook andere personen en functies in het onderzoek. Functies die betrokken zijn bij de initiatieven of vaak in contact komen met de arbeiders kwamen in aanmerking voor deze interviews. Op die manier kunnen we een totaalbeeld verkrijgen van de organisatie en zijn diversiteitmanagement.

6.4 Vragenlijst

Afhankelijk van de betrokken functie in de onderneming is er een onderscheid gemaakt in de vragenlijsten. De vragenlijst voor de managementfuncties en bedrijfsleider begint met een korte voorstelling van de persoon, waarna er verder wordt ingegaan op enkele kenmerken van het bedrijf. Voorbeelden zijn onder ander de personeelsbezetting, de ontstaansgeschiedenis en de markt waarin het bedrijf opereert. Na deze introductie maken we de sprong naar HRM, om verder na te gaan in welke mate de diversiteit aanwezig is in de onderneming en op welke manier het gemanaged wordt. We spitsen ons toe te spitsen op het Human Resource Management van het bedrijf, met nadruk op de gebieden aanwerving, onthaalbeleid, opleiding en loopbaan van de werknemers. Verder pikken we specifiek in op de diversiteitinitiatieven die in het bedrijf genomen worden. Ten slotte proberen we inzicht te krijgen op de werknemersrelaties en de manager zijn visie daarop. De nadruk ligt hier op de motieven om initiatieven te ondernemen en op welke manier deze tot stand komen.

De vragenlijst voor de arbeiders en bedienden op de werkvloer volgt enigszins hetzelfde stramien. Ten eerste beginnen we met een introductie van de werknemer en hun met het bedrijf. Ten tweede gaan we na wat hun activiteiten binnen het bedrijf zijn. Ook in deze vragenlijst komen Human Resource vragen terug, met wederom aandacht voor de aanwerving, het onthaal, opleiding en loopbaan. We gaan eveneens na wat de effecten van diversiteitinitiatieven zijn voor de werknemers. Ten slotte trachten we te achterhalen hoe het gesteld is met het welbevinden en inclusie van de werknemers. De duur van de interviews varieerde naargelang de functie, de taalkennis en het enthousiasme van de respondenten. Om het interview vlot te laten verlopen werd er gebruik gemaakt van een dictafon om nadien de interviews uit te schrijven. De vragenlijsten zijn opgenomen in de bijlage.

Hoofdstuk 7: Voorstelling Gevalstudie Paas Food Industries NV

De onderneming opereert in de voedingsindustrie, deze industrie heeft enkele kenmerken die invloed hebben op de onderneming. Daarenboven bevindt het bedrijf zich in een etnisch diverse regio, namelijk de oude mijngemeente Maasmechelen. Deze twee factoren bepalen mee op welke manier diversiteit aanwezig is in de onderneming en hoe dit gemanaged wordt.

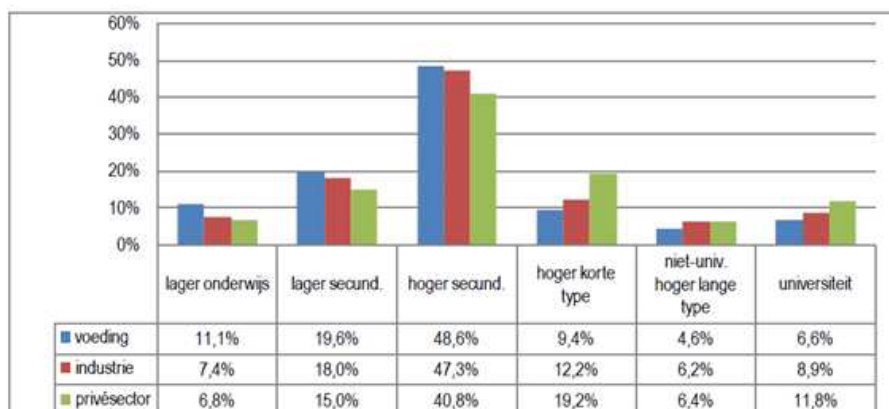
7.1 De Belgische voedingsindustrie

De voedingssector is een zeer uitgebreide sector en bestaat uit verschillende subsectoren. Ze is een belangrijke afnemer van grondstoffen en materialen van onder andere de landbouw, de visserij, de chemische industrie, de verpakkingsindustrie en de energiesector (Debackere, Verbeek & Wouters, 2004). In de voedingsindustrie zijn er vier paritaire comités, drie voor de arbeiders waaronder het PC 118 voor de voedingsnijverheid, het PC 133 voor tabaksbedrijven en ten slotte het PC 143 voor de zeevisserij. Voor bedienden in de voedingsindustrie is er een apart paritair comité, het PC 220 voor de voedingsnijverheid (Van Woensel, 2006). Hieronder bespreken we enkele kenmerken die de sector typeren en in onze bespreking een rol spelen.

Een belangrijk kenmerk is dat het een sector is die sterk bevolkt wordt door middelgrote en kleine ondernemingen. In het jaar 2007 waren ongeveer 94% van de bedrijven in de voedingssector een kleine onderneming met minder dan 50 werknemers. Binnen de loontrekkende tewerkstelling in België speelt de voedingssector een kleine rol met 3,5% van de totale tewerkstelling in de privésector (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2010). Deze bedrijven worden voornamelijk bevolkt door mannelijke medewerkers, zij vormen 70,5% van het totaal aantal werknemers. Aangezien het om een producerende sector gaat, geschikt 7 op de 10 werknemers over het arbeidersstatuut (Van Woensel, 2006).

De sector wordt gekenmerkt door de grote hoeveelheid laaggeschoolde loontrekkenden, zoals figuur 7 aantoont. Volgens de recentste enquête naar de arbeidskrachten, in het jaar 2008, is 30,7% van de werknemers in de voedingsindustrie laaggeschoold. Zo heeft 11,1% een diploma lager onderwijs en slechts 19,6% een diploma lager secundair onderwijs. Iets minder dan de helft van de werknemers, namelijk 48,6%, heeft een diploma hoger secundair onderwijs behaald (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2010).

In de literatuurstudie kwam naar voren dat laaggeschoold en allochtoon vaak hand in hand gaan. Over het exacte aantal allochtonen in de sector zijn geen cijfers voorhanden. De VDAB houdt echter wel gegevens bij over de instroom van werkzoekenden, zie figuur 8. De cijfers slaan enkel op het Vlaams gewest (Departement Werk en Sociale Economie, 2008). De instroom van allochtone werknemers (19,6%) in de voedingssector ligt hoger dan de gemiddelde instroom van allochtonen in Vlaanderen (14,9%). Hiermee evenaart ze het aandeel van allochtonen in de totale populatie van werkzoekenden (19,7%). De instroom van arbeidsgehandicapte werkzoekenden (5,7%) is iets lager dan het Vlaamse gemiddelde (7,7%).



Figuur 7 Opleidingsniveau voedingsindustrie 2008

Bron: Centrale Raad voor het bedrijfsleven, 2010.

	Voedingsindustrie		Alle sectoren	Totale populatie werkzoekenden
	n	%	%	%
Totaal	6.218	100,0	100,0 (n=268.785)	100,0 (n=180.396)
Geslacht				
Mannen	3.017	48,5	47,1	46,6
Vrouwen	3.201	51,5	52,9	53,4
Leeftijdsklasse				
-25 jaar	2.298	37,0	31,3	20,4
25-39 jaar	2.195	35,3	39,6	32,6
40-49 jaar	1.129	18,2	18,3	21,7
+50 jaar	596	9,6	10,8	25,3
Studieniveau⁷				
Laag	2.863	46,0	42,2	51,9
Midden	2.452	39,4	35,3	32,8
Hoog	903	14,5	22,6	15,4
Allochtoon⁸	1.219	19,6	14,9	19,7
Arbeidsgehandicapt⁹	355	5,7	7,7	15,3
Werkloosheidsduur				
< 3 maanden	2.595	41,7	39,7	24,6
3 - 6 maanden	1.173	18,9	18,2	13,7
6 maanden - 1 jaar	987	15,9	16,6	15,1
1 - 2 jaar	754	12,1	12,7	14,7
2 - 5 jaar	664	10,7	10,8	23,0
+ 5 jaar	45	0,7	1,9	8,9

Figuur 8 Instream van werkzoekenden naar achtergrondkenmerken (Vlaams gewest, 2007)

Bron: Departement WSE

Ten slotte kunnen we nog kort stilstaan bij het management van diversiteit. De diversiteitplannen vormen de enige voorhanden indicator over de manier waarop de sector omspringt met diversiteit. In 2007 dienden slechts 19 Vlaamse bedrijven uit de voedingsector een diversiteitplan in, deze vertegenwoordigen een aandeel van 3,1% in het totaal aantal diversiteitplannen. Dit cijfer ligt lager dan in andere sectoren. Een diversiteitplan kan echter afgesloten worden voor een enkele vestiging of voor een volledig bedrijf met al haar vestigingen samen. De daling van het aantal nieuwe diversiteitplannen betekent dus niet per se dat ook het aantal vestigingen met een nieuw diversiteitplan gedaald is (Departement Werk en Sociale Economie, 2008).

7.2 De inbedding van Paas Food Industries NV in een etnisch diverse omgeving

Het bedrijf is gelegen op het industrieterrein Oude Bunders in Maasmechelen, in de provincie Limburg. Het is een gemeente die wordt gekenmerkt door een grote etnische diversiteit. De gemeente is een historische mijngemeente die een groot deel van zijn diversiteit hieraan te danken heeft. In de jaren '20 kwam de Limburgse steenkoolnijverheid tot ontwikkeling, dit noodzaakte de zoektocht naar buitenlandse arbeiders. Ze waren nodig omwille van hun specifieke ervaring en omwille van het tekort aan arbeidskrachten. Door deze ontwikkeling steeg het aandeel vreemde arbeiders tot 30% eind jaren '20. De voornaamste herkomstlanden zijn Polen, Tsjecho-Slowakije en Italië. Na de tweede wereldoorlog vinden vooral Italianen hun weg naar België en vanaf 1956 ook Grieken, Spanjaarden, Portugezen, Turken en Marokkanen. Vanaf de tweede helft van de jaren '60 stijgt het aantal Turken in Limburg.

Tot in het jaar 1974 de migratiestop in werking trad, bleven arbeidskrachten immigreren. De migratie bleef echter aanhouden door gezinshereniging, huwelijksmigratie en natuurlijke aangroei. Vanaf het begin van de jaren '90 daalt het aantal personen met de Turkse nationaliteit, omdat zij steeds meer de Belgische nationaliteit aannemen. Dit alles leidt tot een zeer diverse samenstelling van de bevolking in Limburg, meer bepaald in de mijngemeenten zoals onder andere Maasmechelen (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2010).

Meer in detail telt Limburg op 1 januari 2008 71.820 personen met een andere nationaliteit. Op een totaal van 826.690 Limburgers is dit 8,7%. Meer dan de helft (55,4%) van deze vreemdelingen heeft de Nederlandse nationaliteit. Op de tweede plaats komen de Italianen met 15,9%. Turkije (6,8%) en Marokko (2,8%), landen uit de tweede migratiegolf in de jaren '60, zijn samen goed voor bijna 10% van het aantal niet-Belgen. Italianen, Turken en Marokkanen zijn hoofdzakelijk gevestigd in en rond de voormalige mijngemeenten. Maar dit zijn enkel de personen met een andere nationaliteit, er zijn echter ook heel wat Belgen met een vreemde herkomst. Zo telt Limburg op 1 januari 2004 144.650 personen van vreemde herkomst¹. Bijna een vierde heeft als herkomst één van de landen van de eerste migratiegolf (Italië, Spanje, Griekenland en Portugal). Hiernaast telt Limburg 33.188 personen van Turkse herkomst en 9.681 personen van Marokkaanse herkomst. De gegevens stammen uit 2004, recentere gegevens zijn voorlopig niet voorhanden (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2010).

De situatie in Maasmechelen is een goede afspiegeling van de etnische diversiteit in Limburg. De recentste cijfers stammen uit 2008. In Maasmechelen heeft ongeveer 18,7% een vreemde nationaliteit.

	Nederland	Italië	Turkije	Marokko	Duits-land	Spanje	Grieken-land	overige landen	totaal
2008	2571	2726	627	153	133	75	181	390	6.856

Figuur 9 Niet - Belgen in Maasmechelen

Bron: Studiecel Limburg Steunpunt sociale planning

¹Dit is de som van personen met een niet-Belgische nationaliteit, personen die Belgische nationaliteit hebben aangenomen en personen die Belgische nationaliteit dragen, maar waarvan de moeder nog een niet-nationaliteit bij de geboorte.

De grootste groep niet-Belgen zijn de Nederlanders, gevolgd door Italianen. Op enige achterstand volgen de Turken, zij vormen de derde grootste groep (Studiecel Limburg Steunpunt sociale planning, 2008).

	1981	1990	2000	2008
Nederland	771	736	1537	2571
Italië	4854	4116	3352	2726
Turkije	2067	2508	1698	627
Marokko	496	394	211	153
Duitsland	265	159	153	133
Spanje	249	121	88	75
Griekenland	541	405	269	181
Polen	131	70	57	79
Verenigd Koninkrijk	11	7	15	25
India		2	0	2
niet-Belgen	9.710	8.684	7.601	6.856

Figuur 10 Evolutie niet-Belgische bevolking in Maasmechelen

Bron: Studiecel Limburg Steunpunt sociale planning

Wederom zijn deze cijfers op basis van nationaliteit een onderschatting van het totaal van de allochtonen in Maasmechelen. De dienst diversiteit in Maasmechelen heeft dan ook een schatting gemaakt van het totaal aantal allochtonen, op basis van de achternamen. Deze cijfers zijn niet heel betrouwbaar, aangezien de indicatoren niet objectief zijn. Indien we deze cijfers beschouwen, is ongeveer de helft van de bevolking in Maasmechelen van vreemde herkomst. Onderstaande tabel geeft een duidelijk overzicht van de situatie.

AFKOMST	AANTAL	%
Turkse afkomst	4979	13,5%
Marokkaanse afkomst	1355	3,7%
Moslims	6334	17,2%
Italiaanse afkomst	5707	15,5%
Griekse afkomst	618	1,7%
Oost-Europese afkomst	1785	4,8%
Spaanse afkomst	216	0,6%
Andere	3640	9,9%
Niet-moslims	11966	32,4%

Totaal aantal allochtonen	18300	49,6%
----------------------------------	-------	-------

Totaal aantal inwoners	36909	100%
-------------------------------	-------	------

Figuur 11 Aantal allochtonen in Maasmechelen, op basis van naam

Bron: Dienst diversiteit gemeente Maasmechelen, eigen bewerking

7.3 Geschiedenis Paas Food Industries NV

Paas Food Industries NV specialiseert zich momenteel in de verwerking van gevogelte. Sinds 2008 is het bedrijf volledig Business-to-Business gericht en heeft het zijn Business-to-Customer-activiteiten afgestoten. Hun gemiddelde jaaromzet bedraagt ongeveer 9 miljoen Euro.

In de periode 1990-2000 vormde catering, onder de benaming Traiteur Stefan Paas, de hoofdactiviteit van de onderneming. De bezetting in de onderneming was beperkt, met ongeveer een tiental medewerkers. Vanaf 1999 besloot de bedrijfsleider de verwerking van gevogelte op te nemen als onderdeel van de onderneming, onder de benaming Paas Food Industries. Deze activiteit nam door de jaren heen zo veel werk in beslag dat in het jaar 2008 besloten werd om de cateringafdeling af te stoten. De problematiek met personeel en de onzekerheid van de cateringsector vereenvoudigde deze keuze.

De transitie betekende voor het personeel een enorme verandering. Medewerkers kregen de keuze om te vertrekken of om zich in te zetten in de productie. Op korte tijd is het bedrijf uitgegroeid tot een volwassen KMO. Momenteel zijn er 38 vaste werknemers waaronder 25 arbeiders. De arbeiders zijn voornamelijk allochtonen, waaronder 12 vrouwen. Daarbij komen een heel aantal interim-arbeiders die ingezet worden. Het is vermeldenswaardig dat Paas Food Industries samenwerkt met drie onderaannemingen. Het gaat hier dan om opdrachten uitgevoerd door de onderaannemers met behulp van de materialen en faciliteiten waarover Paas Food Industries beschikt. De mensen die deze taken uitvoeren zijn van Oost-Europese komaf, zoals mensen uit Bulgarije, Polen en Letland. Het gaat hier om mensen die niet in België woonachtig zijn, maar hier enkel verblijven in het kader van hun job. Tot slot kunnen we ook vermelden dat ze in de zomer een aantal studentenjobs aanbieden in de productie en er een vierde onderaanneming instaat voor de schoonmaak.

7.4 Kenmerken Paas Food Industries NV

7.4.1 Afzetmarkt

Paas Food Industries NV opereert enkel nog in het Business-to-Business segment.

“We verkopen vooral naar bedrijven toe. Voornamelijk naar de retailsector, catering en foodservice kanalen toe en ook bedrijven die de producten gaan maken eigenlijk, verder verwerken en vervolgens de producten aan de man brengen.” (Salesmanager, autochtoon)

Naast de retailklanten, zoals de grootwarenhuizen Carrefour, Delhaize en Colruyt, zijn er ook industriële klanten en een aantal kleinere klanten in de directe omgeving.

"We hebben twee soorten van klanten, de eerste is de industrie. Dat zijn klanten die grondstoffen bestellen, die dan zelf voor de verwerking zorgen in producten zoals worsten, vidée, enz. Verder hebben we ook de retailklanten, die zijn het belangrijkste. [...] We opereren niet op internationaal vlak, maar we hebben wel klanten in Nederland. We blijven echter ook enkele kleine klanten behouden, zoals rusthuizen, het OPZ Rekem en enkele scholen. Voor hen worden maaltijden bereid, zoals bijvoorbeeld soep." (Bedrijfsleider, autochtoon)

Deze klanten worden gemanaged door twee personen, de salesmanager en de tweede aandeelhouder. De grotere klanten hierboven worden anders en formeler benaderd dan de kleinere klanten. Grotere klanten vereisen meer contacten en bezoeken, waar kleinere klanten vaak een samenwerking aangaan via een één op één relatie. Op regelmatige basis worden de vaste klanten bezocht. De klanten worden op tal van manieren bereikt, zoals e-mail, telefoon, bedrijfsbezoeken en afspraken. Het is voor Paas Food Industries essentieel hun klanten op de hoogte te houden van nieuwe producten, mogelijkheden en een goede band te onderhouden.

7.4.2 Structuur

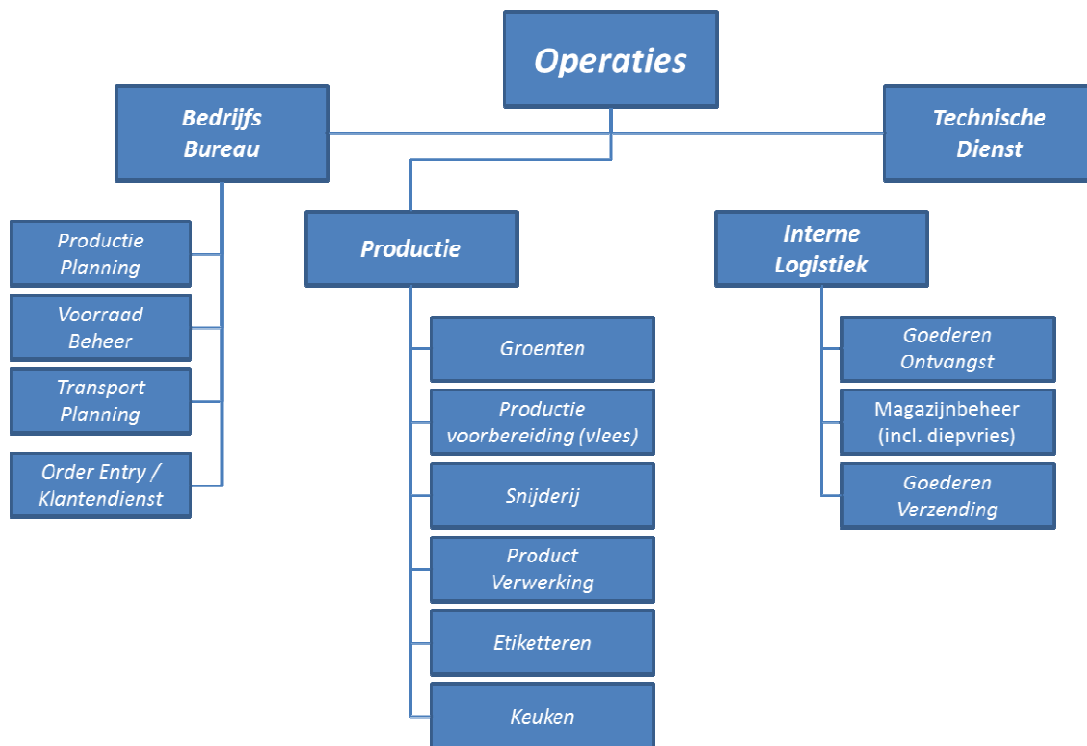
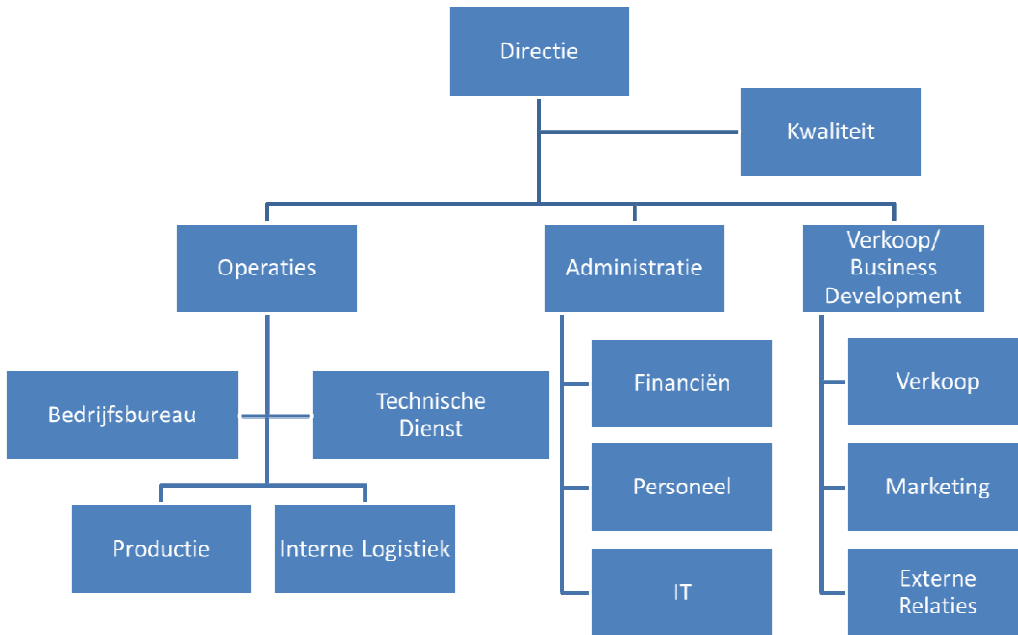
Hieronder hebben we het organogram opgenomen die de structuur van de onderneming weergeeft. Het organogram laat een duidelijk onderscheid zien tussen de verschillende personen, functies en niveaus. Dit organogram reflecteert echter niet de gang van zaken in de onderneming. De strikte structuur wordt niet echt gevolgd en men probeert dit zo vlak mogelijk te houden. Binnen de onderneming lopen verschillende taken door elkaar, maar dit wordt in het organogram niet op deze manier weergegeven. Het onderscheid tussen de productievloer en de personen die hun functie op de bureau vervullen springt het meest in het oog.

"We proberen de structuur in het bedrijf zo vlak mogelijk te houden. Als je een ploeg hebt van tien mensen, oké dan moet er een leider zijn. Maar we proberen iedereen op hetzelfde niveau te krijgen en te houden." (Bedrijfsleider, autochtoon)

De andere werknemers beamen dit en verklaren dat de mogelijkheid tot contacten met alle niveaus mogelijk is.

"Ja met iedereen verloopt dat (contacten) heel goed, ook met [de bedrijfsleider] en de ploegbaas. We kunnen af en toe ook eens praten over andere dingen als werk, zoals bijvoorbeeld de kinderen." (Productiemedewerkster, allochtoon)

"Die (de contacten) gaan goed, we babbelen ook met hun af en toe. 's Morgens komt [de bedrijfsleider] altijd even langs en vraagt hij hoe het gaat. [...] Met de ploegbazen is het contact ook goed. De twee ploegbazen zijn wel jong, maar we praten er toch af en toe mee. Ook met de mensen van het kantoor zijn de contacten goed. Vooral de administratief bediende praat veel met ons, die zien we ook veel in de fabriek." (Productiemedewerkster, allochtoon)



De taken van de productiewerkers zijn niet vast omliggend. Er wordt van hen verwacht dat ze op de verschillende afdelingen een taak kunnen verrichten. Dit manifesteert zich niet enkel onder de werkers, ook op bedieningsniveau zien we dat de werknemers hun takenpakket niet vastomlijnd is. In kleine ondernemingen komt het vaker voor dat medewerkers meerdere rollen vervullen, met onduidelijke grenzen en verantwoordelijkheden tot gevolg (Cardon & Stevens, 2004).

“Ik sta in de productie, soms etiketteren, soms in de keuken of warme keuken. Ik ben overal” (Productiemedewerkster, allochtoon)

“In principe ben ik dus aangeworven voor personeelszaken, maar we zitten wat krap met personeel, zeker nu de bediende op order-entry terug magazijnier wilt worden. Ik doe nu dus ook veel boekhouding en facturen, maar het is op termijn de bedoeling dat ik me meer ga bezig houden met personeelszaken.” (Administratief bediende – personeelverantwoordelijke, allochtoon)

7.4.3 Flexibiliteit in de werkorganisatie

In dergelijke ondernemingen is er een fluctuerend aantal opdrachten, om die reden verschilt de planning van dag tot dag. Dit vergt een grote flexibiliteit van de werknemers. De werknemers weten dat de dagen danig kunnen verschillen in lengte. De functie bepaalt mede hoe een dag eruit ziet. Zo werken de magazijniers, etiketteerders, chauffeurs en inpakkers het hele jaar door in ploegen. Het betreft hier de morgen- en middagpost. 's Nachts is een poetsploeg aanwezig die de fabriek geheel poetst. Hoewel er dus in ploegen wordt gewerkt, kan het zijn dat deze toch door elkaar lopen, afhankelijk van de bestellingen. Zo komt het voor dat er toch overuren worden gemaakt.

“Ik begin om zeven uur, dan is er een pauze van 15minuten om 9 en om twaalf uur een pauze van een half uur. Daarna werken we door tot het werk gedaan is, tot de bestelling gedaan is, soms is er meer werk soms minder. Normaal is het 8uur werken, maar het kan ook 7u of 9u werken. Soms stoppen we om 2u soms om 6u, hangt ervan af.” (Productiemedewerkster, allochtoon)

“We werken als magazijnier in ploegen. We hebben een morgenpost en een middagpost. De drukke periodes kan dat uitlopen. Zo heb ik dagen van 14u, tot 1u deze nacht bijvoorbeeld. In de wintertijden worden de tijden wel gerespecteerd.” (Magazijnier, autochtoon)

In de maanden maart tot augustus werkt men voor de overige productiefuncties ook in ploegenarbeid. Deze plaatsen worden echter ingenomen door het interim-werkers of onderaannemers. De vaste productiewerkers werken nooit in ploeg, hun dagpost blijft in deze periode gewoon gelden. Deze periode wordt traditioneel gekenmerkt door een groot aantal bestellingen.

7.4.4 Onderaannemingen

De opdrachten en de planning fluctueren van dag tot dag met een typische drukke periode in de maanden maart tot augustus. Dit veroorzaakt op zijn beurt moeilijkheden in de personeelsbezetting. Het bedrijf vangt dit op inventieve wijze op door de dagpost aan te vullen met het systeem van morgen- en middagpost. Deze morgen- en middagpost worden uitgevoerd door interim-personen of men bevolkt een afdeling met onderaannemers. De vaste medewerkers moeten geen aanpassing maken.

“Ten eerste werken we met een vast aantal medewerkers. Afhankelijk van de opdrachten die we binnenkrijgen, worden mensen vanuit het interim-kantoor aangetrokken of trekken we een onderaanneming aan. Het hangt ook van de bestelling af welke productielijnen bevolkt moeten worden, voor verschillende producten beschikken we immers over verschillende lijnen. [...] Vooral in de periode maartaugustus moeten we op deze mensen rekenen om de productie te bevolken” (Bedrijfsleider, autochtoon).

Deze bedrijven worden gecontacteerd en ingehuurd om opdrachten uit te voeren. Aan de hand van de bestelling wordt een contract opgesteld en een kiloprijs voor het product afgesproken. Onderaannemers staan enkel in voor de productie, de levering van grondstoffen wordt verzorgd door Paas Food Industries. De verantwoordelijkheid over vrije dagen, ziekte en onderdak van deze mensen ligt bij de onderaannemer, niet bij het bedrijf zelf. Paas Food Industries werkt samen met drie onderaannemers die instaan voor de productie en één onderaanneming die instaat voor het volledige poetswerk van de fabriek. Deze onderaannemingen werken voornamelijk met Poolse, Letse en andere personen uit het oosten van Europa.

De productiemedewerkers van de onderaanneming hebben meestal geen enkele kennis van het Nederlands. Belangrijke documenten worden in dit geval vertaald en Paas Food Industries houdt deze vertaalde versies bij de hand, voor in de toekomst de samenwerking vlotter te laten verlopen. De keuze om voor deze personen toch de documenten te vertalen, is voornamelijk om risico's te vermijden. Voor de vaste medewerkers wordt dit niet gedaan, men verwacht immers een zekere kennis van het Nederlands.

“We hebben dan een persoon waar we mee communiceren en die vertaalt het door naar de rest van de groep [de onderaannemers]. Die mensen kunnen meestal geen Nederlands. We proberen dan ook tegemoet te komen en zo veel mogelijk productiefiches te vertalen, net zoals de huisregels. We doen dat omdat we zeker willen zijn dat mensen dit ook begrijpen en niet zomaar iets tekenen zonder het te begrijpen, daar hebben wij ook niks aan. Niet dat ze iets tekenen zoals de huisregels waarin ze verklaren dat ze het begrijpen, terwijl ze de taal niet kennen. Dan laten we dat vertalen zodat ze het in hun eigen taal kunnen lezen. Belangrijker voor ons is dat ze het uiteindelijk ook toepassen.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

“Voor de Polen enzo worden wel de reglementen vertaald en in de kleedkamers hangt dat ook bepaalde dingen in het Pools op. Bijvoorbeeld dat ze hun overalls in de vuilbakken moeten gooien, de kastjes sluiten en die dingen.” (Order-entry, autochtoon)

7.5 Diversiteit in het personeelsbestand

Diversiteit is een van de elementen die het bedrijf kenmerken, voornamelijk de vertegenwoordiging van allochtone personen in het productieproces. Hieronder lichten we het ontstaan en betrokkenheid naar diversiteit toe.

7.5.1 *Ontstaan diversiteit*

De overschakeling naar productie betekende meteen ook de introductie van een divers personeelsbestand. De inbedding in een etnische diverse regio heeft hier eveneens een belangrijk aandeel in. De periode ervoor waren er slechts weinig personen van allochtone afkomst aanwezig.

“Zeker in het begin van de catering en feesten, was dat niet evident om met een Turkse of Marokkaanse garçon te werken, omdat dat in die tijd nog scheef bekeken werd. In die tijd hadden we dan ook weinig tot geen allochtone mensen in dienst. Toen we de overstap maakten naar het gevogelte, waren het eigenlijk alleen de allochtone mensen die zo’n werk wilden doen. Ja dan moet je je ofwel aanpassen en zeggen: ‘Wij hebben hier geen moeite mee. Je geeft die mensen een kans. Wat wij uiteraard ook hier gedaan hebben en blijven doen.’” (Bedrijfsleider, autochtoon)

Omdat enkel allochtone mensen bereid waren in de productie te werken, vormen ze een sleutelement in het bedrijf. In de beginperiode werden voornamelijk interimkrachten ingezet in het nieuwe productieproces. Door de verdere groei van de activiteiten, werd besloten enkele interim-kandidaten te selecteren voor een vast contract. Het werd voor de onderneming duidelijk dat enkel de allochtonen bereid waren om deze jobs uit te voeren. Het invullen van de openstaande vacatures was dan ook de grootste drijfveer om deze doelgroep aan te trekken. Andere voordelen zoals creativiteit of innovatie zijn niet aan de orde. Dit komt onder andere door het segment waarin het bedrijf opereert, maar ook door het feit dat de allochtonen vooral in productiefuncties te vinden zijn.

In bepaalde productiefuncties prefereert men te werken met vrouwen. Dit verklaart voor een stuk de aanwezigheid van de allochtone vrouwen op de werkvloer.

Klein en precies werk, zoals vereist in de keuken of bij het maken van schalen, wordt veel nauwkeuriger en sneller gedaan door vrouwen. Voor het kalibreren en het ontbenen van vlees zijn de vrouwen doorgaans geschikter dan mannelijke medewerkers. Er zijn eveneens specifieke taken die niet door vrouwen worden uitgevoerd. De technische dienst is bijvoorbeeld typisch een mannentaak. Er zijn niet veel vrouwen die de nodige kennis hebben om dit uit te voeren, het is volgens Paas Food Industries nog echt een functie met mannelijke kandidaten. De inpak is ook een typische mannentaak, hoewel ook vrouwen occasioneel dit werk op zich nemen. Het is een fysiek zware taak en niet geschikt voor kleine personen. Vrouwen zijn doorgaans minder sterk en kleiner, wat de taak te moeilijk zou maken en inefficiënt. In de selectieprocedure wordt hier mee rekening gehouden.

“Bijvoorbeeld brochetten maken en dingen op schaal leggen, wordt over het algemeen beter gedaan door vrouwen en ook veel sneller. [...] Ook in de selectieprocedure wordt hier rekening mee gehouden, aangezien we dit ook doorcommuniceren naar de consulenten toe.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

In enkele bediendefuncties vinden we ook vrouwen terug, autochtonen met het vereiste opleidingsniveau. Deze personen werden gekozen op basis van hun competenties, geslacht speelt hier geen rol in.

7.5.2 Positie van allochtone vrouwen

Voornamelijk in het arbeidsproces zijn de allochtonen vertegenwoordigd, terwijl de functies op bediende niveau eerder uitgaan naar autochtonen. De meeste vrouwelijke allochtone arbeiders zijn bovendien geschoold, maar bezitten een diploma middelbaar onderwijs uit het land van herkomst. Onderzoek toont aan dat het bezitten over een diploma uit het land van herkomst geen garantie is op een erkenning van dat diploma in België. Het is dus mogelijk dat zelfs diploma's hoger onderwijs geen waarde hebben op de Belgische arbeidsmarkt (Geets, Timmerman & Wets, 2007).

“Ik ben in Turkije geboren en daar heb ik mijn middelbare school gedaan. Tot mijn 16 jaar ben ik naar school gegaan. [...] Ik spreek slecht Nederlands en ik heb geen andere advantages (competenties), dus ik kan niet overal werken.” (Productiemedewerkster, allochtoon)

Verder zijn er ook twee werknemers met een arbeidshandicap en vijf vijftigplussers tewerkgesteld bij Paas Food Industries.

Hoofdstuk 8: Diversiteitmanagement in de KMO

De onderneming heeft niet enkel met een divers personeelsbestand te maken, ze doen ook de nodige moeite om het te managen. Het bedrijf weet dit goed aan te pakken, zo blijkt uit het feit dat ze al tweemaal een Laureaat Pioniersprijs voor diversiteit kregen, eenmaal in 2008 en eenmaal in 2010. Deze prijs wordt uitgereikt door Jobkanaal in samenwerking met de partnerorganisaties UNIZO, VERSO, VKW en VOKA. Bij Paas Food Industries kwamen de taal cursus alsmede de uitstekende begeleiding van werknemers naar voor als de sterkste pluspunten. Deze bevorderde namelijk de integratie van de werknemers en gaf hen kansen om door te groeien.

In het jaar 2006 werd door het bedrijf al de nodige stappen ondernomen om een diversiteitplan op te stellen, dat vanaf 1 juni 2006 van start ging en beëindigd werd op 31 mei 2009. Het betrof een instap-diversiteitplan, dat later werd opgevolgd door een klassiek diversiteitplan. Er zijn ook heel wat kleine initiatieven die erop wijzen dat het bedrijf begaan is met hun personeel en meer specifiek rekening houdt met de verschillen die de personen kenmerken. We hebben reeds gezien dat de onderneming een divers personeelsbestand heeft en de betrokkenheid er is. In dit onderdeel gaan we onderzoeken hoe de onderneming deze mensen bereikt en op welke manier het de aanwezige diversiteit managet. Ten eerste lichten we de diversiteitplannen toe, aangezien deze de eerste stappen betreffen richting het diversiteitmanagement. De volgende stappen bevatten elementen uit dit diversiteitplan en lessen die men getrokken heeft. Ten tweede bespreken we de aanpassingen op HRM-vlak. We bespreken de aanpassingen op vlak van werving en selectie, onthaal, en ontwikkeling. In het derde onderdeel bespreken we de andere inspanningen op vlak van diversiteitmanagement en initiatieven die bijdragen tot de algemene tevredenheid. We nemen ook telkens de motieven op die geleid hebben tot de betreffende inspanning.

8.1 Diversiteitplannen

Paas Foods Industries NV heeft in samenwerking met het ERSV een diversiteitplan opgesteld. In de eerste plaats werd er in 2006 geopteerd voor een instap-diversiteitplan, om in 2007 dit plan op te volgen met een volwaardig diversiteitplan. De initiatieven die genomen werden op vlak van diversiteit spelen zich vaak af in het kader van de plannen, vandaar dat weer eerst de plannen bespreken en erna verder ingaan op de initiatieven.

8.1.1 Instap-diversiteitplan 2006

We zagen reeds dat enkel allochtonen en laaggeschoolden die bereid waren zich in het productieproces in te zetten. Door de groei van het bedrijf en het tekort aan werknemers was dit de drijfveer om in zee te gaan met een Erkend Regionaal Samenwerkingsverband (ESRV). Het was voor hen een manier om meer medewerkers aan te trekken die nodig waren voor de gewenste uitbreiding. Het engagement bestond erin nieuwkomers aan te trekken, op te leiden en te coachen.

Het betrof 4 allochtonen en 4 laaggeschoolden in vast dienstverband en 6 laaggeschoolde allochtonen in de vaste uitzendpool om zo duurzame werknemers te creëren.

De tweede drijfveer was het behalen van hogere hygiëne- en kwaliteitsnormen, wat een aanpassing vergde van het personeel. Door toenemende mate van automatisering kwamen immers een aantal lage functies te vervallen. In samenwerking met het ESRV heeft de onderneming geopteerd om een aangepaste scholing en opleiding te voorzien, opdat allochtone en laaggeschoolde werknemers konden doorgroeien naar meer gespecialiseerde functies. Dit heeft men verwezenlijkt door de werking van de machines en de activiteiten in procedures te gieten. Op die manier kon men deze beter visualiseren. De oorspronkelijke werknemers kregen op die manier meer gespecialiseerde taken, zodat de nieuwkomers instroomden in eenvoudigere functies. Om dit doel te behalen werd er ten eerste werk gemaakt van een onthaalprocedure en werd er een opleidingsmatrix opgesteld. Dit laatste gebeurde door een ervaren ploegbaas. Nadien werd een concreet onthaal-, coachings- en opleidingsplan opgesteld.

In functie van de opvolging en concretisering werd een stuurgroep opgestart, die tien maal gedurende het jaar samen zat. Dit plan toont aan dat de onderneming twee belangrijke minderheidsgroepen een kans biedt in de onderneming, namelijk allochtonen en laaggeschoolden.

8.1.2 Diversiteitplan 2007

Na het succes van het instap-diversiteitplan besloot Paas Foods Industries NV in 2007 het initiatief verder te zetten in de vorm van een klassiek diversiteitplan. Op dat moment werken er ongeveer een 40 tal werknemers, niet allemaal in vast verband. De drijfveren zijn net dezelfde als in het voorgaande plan, want het bedrijf was nog steeds in groei en kampte met moeilijkheden in het personeelsbestand. In het instapplan werden reeds de nodige stappen ondernomen om de instroomkanalen te verbreden, door onder andere Jobkanaal in te schakelen en de samenwerking met de VDAB op te zetten.

Opvolging van de voorgaande acties was gewenst in het kader van de uitbreiding. Zo wenste men de 10 allochtonen interim-arbeiders een cursus 'Nederlands op de werkvloer' aan te bieden. De drijfveer hierachter was dat de huidige diversiteit problemen veroorzaakte. Na het afronden werd hen een vast contract aangeboden. Deze cursus werd uit noodzaak gegeven.

"Het grote probleem bij de interims was dat het veel allochtone mensen betrof, die geen of amper Nederlands spraken. Allemaal Turkse en Marokkaanse dames, die op zich wel goed werkten. Dan hebben we met de VDAB samen gezeten. We hebben dan een cursus Nederlands op de werkvloer gegeven, omdat we telkens als we bijvoorbeeld iemand om een rooie krat stuurde, die met een blauwe terugkwam." (Bedrijfsleider, autochtoon)

Daarnaast streefde men er naar om nog 6 nieuwkomers aan te trekken, waaronder 4 allochtonen, die met een 'on-the-jobtraining' klaargestoomd werden voor hun functie. De opleidings- en coachingsprojecten, die opgestart werden in het instapplan, werden eveneens verder gezet en afgerond. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van de instroom- en onthaalbeleid.

Laatstgenoemde valt op door het gebruik van visuele elementen, waardoor de boodschap beter overkomt bij de ontvangers.

Bijkomend worden nog enkele doelstellingen opgenomen. Zo stelde men een rotatie-doorstroomproject op voor de nieuwkomers uit het instapplan. Daarnaast kregen de nieuwe ploegbazen de kans hun vaardigheden te ontwikkelen om de functie van leidinggevende op zich te kunnen nemen. Tenslotte werd er het engagement aangegaan om een laagbegaafde persoon via het Centrum voor Beroepsopleiding (CBO) een stageplaats aan te bieden en te investeren in zijn/haar opleiding, in combinatie met een intensieve 'on-the-job' training. De beoogde wervingen en doorstroom werden succesvol aangevat. De financiële ontlasting en welkome ervaring van het ERSV maakte de implementatie van de plannen aanzienlijk eenvoudiger.

"De mensen waar wij contact mee gehad hebben, doen zeer goed hun best. Het is een goed voorbeeld hoe overheid en bedrijven kunnen samenwerken. Het resultaat mag er ook zijn want er zijn een hele reeks mensen in dienst genomen." (Bedrijfsleider, autochtoon)

8.2 Human Resource Management

Om het divers personeelsbestand te creëren en te managen zijn er door deze onderneming aanpassingen gemaakt in hun HRM-praktijken. Ze hebben geen formeel beleid, maar belangrijke HRM-onderdelen werden vormgegeven met het oog op het aantrekken en managen van de diversiteit.

8.2.1 Werving en Selectie

De werving en selectie van de juiste personen is van groot belang voor de kleine onderneming, indien deze verder wil groeien. Een vierde van de kleine bedrijven zien het gebrek aan gekwalificeerde personen als een bedreiging voor hun onderneming (Cardon & Stevens, 2004). Paas Food Industries heeft daarom een uitgebreide werving- en selectieprocedure opgesteld voor de productiefuncties. Functies met grotere verantwoordelijkheden, voornamelijk bedienden, worden op een meer informele manier geworfd en geselecteerd.

- Werving en selectie niet-productie bedienden

Indien men op zoek gaat naar niet-productie bedienden, gebeurt dit gewoonlijk door het bedrijf zelf. In geval van een specifieke functie is er ook de mogelijkheid de hogescholen of de hotelscholen te contacteren.

"We kijken meestal eerst in functie van de job waarvoor we iemand zoeken. Dan maken we eerste een profiel op met verwachtingen van die persoon. Ofwel maken we zelf een zoekertje, zetten dat in de krant of op het internet. Daar hebben we heel wat kanalen voor. We kunnen ook onze wens doorgeven aan het interim kantoor of spreken een gespecialiseerd interim kantoor aan." (Bedrijfsleider, autochtoon)

“Bijvoorbeeld voor de kwaliteitsverantwoordelijke heb je niet veel keuze en zijn er bepaalde competenties vereist. Het komt dan voor dat we contact op nemen met de hogeschool in Geel, waar ze hun opleiden. Zij hebben meestal adressenbestanden. Ook de PHL heb ik al gecontacteerd in bepaalde gevallen. Daar zijn dan mensen die oud-leerlingen een mail doen en dan kan het zijn dat je veel of geen respons op krijgt.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

Na een analyse van de Curriculum Vitae worden geschikte kandidaten uitgekozen en wordt er een sollicitatiegesprek opgezet. Aan de hand van dit gesprek gaat de ondernemer dieper in op de competenties, maar de persoonskenmerken spelen ook mee. Hoewel de competenties dus de basis vormen voor het gesprek, speelt het buikgevoel van de ondernemer mee in de beoordeling. Ten slotte tracht men de referenties na te kijken, om meer te weten te komen over de persoon in kwestie.

“In geval van een hogere functie, zoals bijvoorbeeld productie leider of personeelsverantwoordelijke willen we toch een diepgaander gesprek voeren met deze personen en persoonlijk meer te weten komen over deze persoon. Vooraleer we daar aan beginnen doen we toch een soort screening van de kandidaten op basis van het CV. De personen die voor ons dan interessant blijken te zijn, nodigen we uit voor een gesprek. Zoals al eerder gezegd toetsen we ook naar hun motivatie en flexibiliteit en willen we eigenlijk achterhalen of de persoon over de nodige vaardigheden beschikt en zich niet anders voordoet dan hij is.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

Bij de werving van managementfuncties primeert een meer informele en weinig gestructureerde aanpak. Personen worden dan benaderd, omdat ze deel uitmaken van netwerken of een kennis van de eigenaar of manager in de onderneming zijn. Indien in deze kring niemand te vinden is, gaat men verder te werk met advertenties in de krant of via andere media, zoals ook bij andere bedienden het geval is. In veel kleine ondernemingen komt deze praktijk voor (Kotey & Slade, 2005). De oorzaak is eigenlijk een logisch gevolg van de grote van de onderneming, een managementfunctie komt immers niet snel vrij in dit type onderneming.

- Werving en Selectie productiemedewerkers

Voor functies zoals inpakkers, etiketteerders en andere productiemedewerkers heeft Paas Food een standaardprocedure. De werving en selectie wordt hier uit handen gegeven en verloopt via het interim-kantoor ASAP. Bovendien hebben ze een in-house consulente, die enkele dagen per week aanwezig is bij Paas Food Industries, voornamelijk in functie van de interimkrachten. Indien voor een bepaalde functie een vrouw geprefereerd wordt, communiceert de onderneming dit door naar de consulente. We zagen eerder dat het bedrijf voornamelijk allochtonen aantrekt in de productiefuncties. Een logisch gevolg is dus dat veel vrouwelijke productiemedewerksters allochtoon zijn.

“Ik sta in voor het zoeken van inpakkers, etiketeerders en mengers. Nu ik werk altijd met een aantal documentjes. Mijn taak is in-house consulente. Dat wil zeggen dat ik vooral op het bedrijf zelf zit en dan hulp krijg van mijn collega's op de verschillende kantoren uit Genk, Maasmechelen.” (Medewerksters ASAP, autochtoon)

“In de productie vinden we discipline belangrijk en we verwachten ook een zeker probleemoplossend vermogen en voortgangsbewaking van de medewerkers. Ook een basiskennis van het Nederlands is toch een absoluut minimum, anders veroorzaakt dit moeilijkheden voor ons.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

Het proces van de aanwerving via het kantoor doorloopt een aantal stappen. In dit proces wordt er rekening gehouden met de wensen van de onderneming. Ten eerste worden kandidaten gescreend in een van de kantoren. Hierbij wordt gewerkt met een standaard document, aangepast aan Paas Food Industries. Uit dit document kan al blijken of de kandidaat de noodzakelijke motivatie en flexibiliteit toont om bij Paas Food Industries aan de slag te kunnen. Het gaat hier onder andere om de houding tegenover overuren, ploegenwerk, vervoer, etc.

De tweede fase is een testfase, om de competenties na te gaan. Elke sollicitant maakt een algemene test, de zogenaamde HACCP test, die handelt over hygiëne. De reden hiertoe is eenvoudig, mensen moeten zich ter dege bewust zijn van de hygiënische aspecten van de baan in de voedingsector. Deze test moet dus ook door alle werknemers worden afgelegd. Het betreft een basistest met 12 vragen over hygiëne. Het gaat om meerkeuzevragen met telkens drie antwoorden, de kandidaat is geslaagd indien hij 9 op 12 of meer haalt. Deze test wordt afgelegd in een van de kantoren van ASAP. De documenten en tests zijn zo opgesteld dat een minimale kennis Nederlands vereist is. In het geval van etiketteerders en magazijniers, wordt er nog een tweede test afgelegd bij de consulente. Na deze testen worden de resultaten meegedeeld aan Paas Food Industries. Zij bepalen dan of ze geïnteresseerd zijn in de persoon. De consulente legt een interview af aan de hand van een vragenlijst. Aan de hand van de antwoorden bepaalt zij de geschiktheid van de persoon. Voor de magazijniers is er nog een derde test om benodigde basiskennis van Excel te toetsen. In geval van een dergelijke functie neem Paas Food Industries zelf nog een diepte-interview af.

“Omdat we toch in de voeding zitten moeten de mensen ter dege bewust van zijn dat alles goed en hygiënisch moet verlopen. [...] Ook een basiskennis van het Nederlands is toch een absoluut minimum, anders veroorzaakt dit moeilijkheden voor ons.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

“Dan bel ik hun (magazijniers, etiketteerders) op en dan komen ze bij mij een Cebirtest afleggen. Dat is een computertest, eigenlijk om de intelligentie te meten. Het gaat hier dan om rekenen, taal en dan ook ruimtelijk inzicht. Hier moeten ze ook geslaagd op zijn. De test is op beroepsniveau, het is niet dat het moeilijk is. Deze test is dan ook weer op maat van Paas Food gemaakt.” (Medewerksters ASAP, autochtoon)

“Ik persoonlijk doe geen gesprek meer met hun, omdat we ook met veel interimers zitten en het verloop bij hun vrij groot is. Elke week een gesprek voeren en analyseren zou veel moeite kosten. In geval van een hogere functie, zoals bijvoorbeeld productie leider of personeelsverantwoordelijke willen we toch een diepgaander gesprek voeren met deze personen en persoonlijk meer te weten komen over deze persoon.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

Door de prille samenwerking met ASAP weten we echter vrijwel niets over de effecten van de nieuwe selectieprocedure. Er waren geen productiemedewerkers opgenomen in de interviews die via dit kantoor instroomden

- Conclusie

We hebben reeds eerder aangehaald dat het bedrijf voornamelijk allochtonen en laaggeschoolden aantrekt voor de productiefuncties. Afhankelijk van de functie wordt de voorkeur voor een man of vrouw doorgegeven aan de consulente. Het bedrijf maakt in de werving en selectie de nodige aanpassingen om deze groepen te werven. De documenten en de testen zijn opgesteld met de aantrekking van laaggeschoolden en allochtonen in het achterhoofd. Functies op hoger niveau worden echter op een minder formele manier aangepakt en hier speelt het beoordelingsvermogen van de bedrijfsleider mee. We kunnen hier niet achterhalen of de werving- en selectieprocedure toegankelijk is voor allochtone sollicitanten.

8.2.2 Onthaal

Het onthaal kan verzorgd worden door de in-house consulente of de bedrijfsleider, afhankelijk van de functie. In beide gevallen krijgt de nieuwkomer eerst een onthaalbrochure. Hier wordt kort het bedrijf beschreven en de belangrijkste personen in de onderneming voorgesteld.

Daarop volgt een rondleiding, door de consulente of bedrijfsleider en ten slotte duidt men een peter of meter aan voor de nieuwkomer.

- Onthaalbrochure

Zoals wettelijk verplicht voorziet Paas Food Industries in een onthaalbrochure. Deze korte brochure behandelt een aantal praktische punten voor de werknemer.

Ten eerste stelt het bedrijf zich kort voor aan de werknemer. Daarop volgen enkele praktische zaken zoals het verloop van de eerste werkdag, de werktijden en pauzes, bereikbaarheid en anderen. Men verschaft de medewerker ook informatie inzake afwezigheid, ziekte en vakantiedagen. De huisregels, voorschriften inzake veiligheid en hygiëne zijn ook reeds opgenomen in deze brochure. Men maakt gebruik van makkelijke taal en pictogrammen, opdat de brochure voor iedereen toegankelijk, ook voor de allochtone medewerkers die de taal niet goed beheersen. Ingeval van vragen of indien men extra inlichtingen wilt bekomen, kan met de personeelsverantwoordelijke contacteren.

De brochure die ASAP voorziet is nog uitgebreider en mede door de focus op de arbeiders, gebruikt men hier visualisaties van de belangrijkste elementen het productieproces. Door het gebruik van foto's en pictogrammen gaat de verstaanbaarheid er voor zowel de allochtonen als laaggeschoolden erop vooruit. Daarbij komt dat visualisaties geschikter zijn om de informatie te onthouden. Het doel is om de nieuwkomer sneller wegwijs te maken in het bedrijf.

- Rondleiding

Personen die via het interim-kantoor geworven worden, krijgen een rondleiding door de in-house consulente. De rondleiding verschilt naargelang de functie, omdat er wordt stilgestaan bij de afdeling van de persoon in kwestie. De kandidaat krijgt eveneens de nodige uitleg over hygiëne, de huisregels, het gebruik van kastjes en kledij, handen wassen, etc.

“Na de testen en na het interview ben ik toch al eens met hun in de productie geweest, dat vind ik toch wel belangrijk. Zeker in de voeding, dat de mensen toch de productie gezien hebben. Het helpt hen ook een idee te geven wat verwacht wordt en als ze dan inzien dat het toch te zwaar is of het hen niet aanstaat kunnen ze toch nog afhaken. Dan vragen we nog eens of ze zeker zijn. We willen ook niet dat iemand begint en na een week gaat afhaken omdat het toch te zwaar zou zijn of dat ze toch geen overuren willen maken. Daar let ik wel op en ik maak hen dat ook duidelijk. Dan komen ze naar mij voor de opstart en dan zorg ik dat de werkfiche in orde is, dat ze een badge en kastje hebben. De eerste dag ga ik dan met hun mee naar de productiehal en begeleid ik hen. Daar neemt iemand anders het dan van me over.” (Medewerkster ASAP, autochtoon)

Personen die geworven worden door het bedrijf zelf of een magazijnier krijgen een rondleiding door de bedrijfsleider.

“Als we het zelf doen, dan doe ik meestal zelf de rondleiding met de persoon en doe ik een degelijke uitleg van hoe het bedrijf in elkaar zit en wat er verwacht wordt. [...] De dag dat iemand begint wordt hij door mij of door de ploegbaas ontvangen of productieverantwoordelijke. Dan wordt hij bij de juiste mensen gebracht en wijzen we ook een peter en meter aan en dan gaan we dat op die manier een beetje bekijken.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

“Ja, de hoofdverantwoordelijken. De mensen die eigenlijk wel wat te zeggen hebben [zijn voorgesteld]. Niet iedereen, zoals de productiearbeiders. Dat heb ik eigenlijk zelf zo’n beetje proefondervindelijk moeten ervaren. De ploegbazen wel, die zijn voorgesteld.” (Magazijnier, autochtoon)

- Peter- en meterschap

De nieuwe werknemers krijgen de eerste dag ook een peter of meter aangeduid, onafhankelijk van hun functie. Het takenpakket van deze peter of meter is niet vastomlijnd. Dit past volledig in de lijn van de informele aanpak van de onderneming als het op contacten en begeleiding aankomt. De onderneming duidt wel een persoon aan die hier ervaring heeft op dit vlak, vaak betreft het de productiemanager of productie leider. Dit initiatief werd al in het diversiteitplan opgenomen.

“Die [Peter of meter] ontfermen zich een beetje over die persoon [nieuwkomer]. Als de persoon vragen heeft, dat zij proberen te antwoorden. Meestal gaat die persoon dan ook voor een groot stuk instaan voor het opleiden van de nieuwkomer. Het is ook zijn taak dan om hem te integreren in de groep, dat de mensen snel een goed gevoel krijgen en zich thuis voelen.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

“De ploegbaas heeft mij alles uitgelegd wat ik moest doen. Soms helpt [de bedrijfsleider] ook bij de begeleiding. Ook als ik nieuwe dingen moest leren. Als er nieuwe mensen komen, komt de ploegbaas bij me en zegt hij mij wat ik aan hun moet uitleggen. Ik weet hoe het moet en dan help ik hun.” (Productiemedewerkster, allochtoon)

- Conclusie

De initiatieven op vlak van onthaal lopen dus voornamelijk gelijk met de wettelijke verplichtingen. Om deze procedure vlotter te laten verlopen, houdt men in de onthaalbrochure rekening met de scholing en kennis van het Nederlands van de nieuwkomer. Visualisaties en pictogrammen vergemakkelijken de opname van de informatie voor elke nieuwkomer. De motivatie achter deze aanpassingen is dat op die manier allochtonen en laaggeschoolden sneller wegwijs geraken in de onderneming. In het peterschap verkiest men iemand die ervaring heeft, zodat de integratie vlotter kan verlopen. Het takenpakket van de peter of meter is niet vastomlijnd of concreet omschreven, zodat we kunnen concluderen dat dit proces informeel verloopt.

8.2.3 Opleiding

Training en ontwikkeling zijn zoals reeds gezegd essentieel voor de onderneming. Ook bij Paas Food Industries onderkent men het belang van opleidingen, cursussen en andere ontwikkelingsmogelijkheden. Door de aansluiting bij het paritair comité van de voeding, PC 118 en PC220, kan het bedrijf gebruik maken van de dienstverlening van het IPV, het opleidingscentrum van en voor de voedingsindustrie.

- Intern

Productiearbeiders worden altijd binnenshuis opgeleid. Er zijn een aantal redenen om deze keuze te verantwoorden. Ten eerste is de noodzaak voor specifieke kennis bij hen minder aan de orde, waardoor relatief eenvoudig de nodige kennis kan overgebracht worden door iemand binnenshuis. Verder wordt aangehaald dat de mensen in de productie vaak niet over een eigen vervoersmiddel beschikken of moeilijkheden ondervinden met zich te verplaatsen. Ten derde wordt de gezinssituatie door veel werknemers als moeilijk ervaren, waardoor ze de mogelijkheid niet zien om buiten de werkuren nog eens een opleiding te volgen. Deze drie factoren maken het dus niet evident een cursus te volgen die buiten de bedrijfscontext valt. Paas Food vangt dit probleem op door zoveel mogelijk intern te organiseren.

“Intern hebben we ook al heel wat opleidingen aangeboden aan de arbeiders, die georganiseerd werden in het kader van de diversiteitplannen en omwille van de veranderingen in het bedrijf. [...] De arbeiders proberen we binnenshuis op te leiden. Voor hun is het ook niet altijd even gemakkelijk en evident om zich te verplaatsen. De cursussen vinden soms plaats in Brussel of Gent, dus voor hun is dat niet altijd te doen.”

(Bedrijfsleider, autochtoon)

Jaarlijks wordt een opleidingsmatrix opgesteld. Op die manier kan men bijhouden wie welke cursus moet volgen en wat reeds gevolgd is.

De meeste cursussen zijn van korte duur en vormen een beperkte uiteenzetting. Zo zal de kwaliteitsverantwoordelijke regelmatig een uiteenzetting geven over hygiëne, kwaliteitseisen en de HACCP-normen.

Een dergelijke uiteenzetting valt uiteen in drie delen. Ten eerste is er een theoretische toelichting. De verantwoordelijke voor de opleiding voorziet in een voorbereiding met een powerpoint-presentatie. Hier wordt er wederom rekening gehouden met de scholing en taalkennis.

Wederom springen de visualisaties en pictogrammen in het oog. Er is ook de nodige infrastructuur voorzien in de vorm van een vergaderzaal met projector en scherm. Een tweede stap is de uitleg op de werkvloer, daar wordt nogmaals in werkomstandigheden uitgelegd wat tijdens de presentatie aan bod kwam. Deze stap is niet in elke cursus nodig, maar men probeert toch zo praktijkgericht mogelijk te werken. Voor moeilijkere procedures, zoals de uitleg van het software systeem, volgt men de werknemers op door regelmatig extra begeleiding op de werkvloer te voorzien. Waar fouten worden gemaakt, kan de verantwoordelijke ingrijpen en corrigeren. Ten slotte is er achteraf nog een vragenlijst die nagaat of de mensen het nodige hebben opgestoken van de opleiding. Indien de persoon niet slaagt op deze enquête of blijkt dat hij niet alles begrepen heeft, wordt hij persoonlijk door de verantwoordelijke verder geholpen. De fouten worden overlopen en waar nodig wordt extra uitleg gegeven. Het blijft desondanks moeilijk om iets over te brengen op de allochtone medewerkers.

“We maken ook gebruik van foto’s en dergelijke, want ze kunnen het wel lezen en ondertekenen, maar ze moeten het ook begrijpen. [...] Deze foto’s (instructies) gaat ge ook op de werkvloer tegenkomen. Dan weten ze goed wat het is. [...] De mensen die een beetje Nederlands spreken die heb ik ook een test afgenomen, om te kijken of ze iets hebben opgenomen van deze opleiding of ze mijn begrepen hebben. Om toch een beetje de effectiviteit te testen en eventueel te herhalen.” (Kwaliteitsverantwoordelijke)

“Ook een cursus over het Hygiëne, die door de kwaliteitsverantwoordelijke werd gegeven. Nadien hebben we dan vragen moeten invullen en een document moeten ondertekenen met de regels in.” (Order-entry, autochtoon)

In samenwerking met de VDAB hanteert Paas Food Industries ook de IBO-contracten. Het gebruik van deze contracten verplicht de onderneming om nieuwkomers de nodige opleiding aan te bieden. De opleidingen worden door de productiemedewerkers niet als zodanig beschouwd. Waarschijnlijk is dit begrip te allomvattend voor de korte uiteenzettingen.

“Van het bedrijf zelf hebben we geen opleiding gekregen. [...] Ahja we hebben een keer hier in de ruimte een opleiding gehad van de kwaliteitsverantwoordelijke. We hebben dat een keer gekregen. Het ging dan om de werkregels en hygiëne, kledij enzo. Dat was voor alle vaste mensen. Ook van de VDAB kregen we een korte uitleg over de werkregels, voor IBO.” (Productiemedewerkster, allochtoon)

- Extern

Voor enkele functies is er meer specialistische kennis vereist, die niet in de onderneming aanwezig is. De onderneming maakt vooral gebruik van opleidingen van het IPV om op deze noden in te spelen. In bepaalde gevallen is het efficiënter een opleiding te volgen in de buurt.

Voor ons zijn de trainingen voor coachen en managen die gevolgd werden in het kader van de diversiteitplannen van belang. De ploegbazen kregen hier de mogelijkheid hun manier van leidinggeven bij te schaven en zich vaardigheden eigen te maken om ze in de praktijk toe te passen. Ze werden tevens opgeleid om functioneringsgesprekken te kunnen uitvoeren.

Het komt voor dat de werknemer zelf vraagt om een cursus te volgen of dat het bedrijf bijkomend vraagt aan de werknemer om een of andere opleiding aan te vatten. Deze kaderen dan voornamelijk in een intentie tot doorstroom.

"Soms volgens ze ook eens een cursus die ze zelf komen vragen. Het gaat dan vaak om avondschoon. Het kan ook voorkomen dat wij vragen aan personeel om een bepaalde cursus te volgen. Dan wordt dat ook overlegd en dan wordt er een afspraak gemaakt dat het bedrijf tussenkomt in de kosten. We kijken of dat via de KMO- of opleidingscheques kan of niet. Het komt ook voor dat we hen op cursus die net buiten de uren valt, maar dit gebeurt in wederzijds overleg." (Bedrijfsleider, autochtoon)

"Ik heb een opleiding gevolgd van magazijn en logistiek. Dat was extern in Wilrijk, aan de kanten van Gent. Dat waren vijf dagen les, van acht uur. Ik heb daar niks voor moeten betalen, zelfs voor het vervoer niet, dat heeft het bedrijf allemaal bekostigd." (Order-entry, autochtoon)

Ondanks dat de mogelijkheid bestaat om extra opleidingen te volgen, maken de allochtone vrouwen hier geen gebruik van. De meeste geven de thuissituatie aan als moeilijkheid en er zijn beperkingen op transportvlak vast te stellen. Bovendien denken ze dat ze niet geschikt zijn om door te stromen in een andere functie.

- Conclusie

Zoals in vele ondernemingen wordt de opleidingen en uitzettingen voor de meeste werknemers intern georganiseerd (Kotey & Slade, 2005). Men houdt hier rekening met de situatie van de allochtonen en laaggeschoolden, die vaak te kampen hebben met een ondermaatse taalkennis. Het bedrijf maakt gebruik van visualisaties, pictogrammen, werkt praktijkgericht en verzekert opvolging. Het motief schuilt erin dat op deze manier minder fouten gemaakt worden door alle medewerkers. Voor hogere functies, waarin geen allochtonen of laaggeschoolden zijn terug te vinden, is dit minder aan de orde. Voor deze personen beroept men zich op externe opleidingen, die vanwege de specifieke vereisten de benodigde kennis binnenshuis niet vinden. De allochtone medewerkers maken hier echter geen gebruik van.

8.2.4 Beloning

Net zoals vele KMO's beschikt men bij Paas Food Industries NV niet over een loonbeleid. Productiemedewerkers worden verloned volgens de regels van de CAO. Het zijn de paritaire comités die deze lonen onderhandelen.

Voor deze personen zijn andere voordelen, zoals verzekering, maaltijdcheques en dergelijke niet van toepassing. De werknemers krijgen wel elk jaar een aantal eco-cheques.

"We zitten in een paritair comité en we volgen eigenlijk dat comité. De afspraken op nationaal niveau van dat comité passen wij toe. Met bedienden zijn dat meestal standaarddingen en met hogere bedienden worden afspraken gemaakt. Het gaat dan bijvoorbeeld om een auto of geen auto, dat zijn dingen die meer persoonlijk besproken worden en in functie van de job zijn en de tijd dat mensen voor het bedrijf zitten."

(Bedrijfsleider, autochtoon)

De belangrijkste mogelijkheid voor de werknemers is de keuze om overuren om te zetten in vrije dagen of ervoor te kiezen deze uit te betalen. Twee maal per jaar krijgen ze hiertoe de kans, maar het merendeel neemt de vrije dagen op, voornamelijk de allochtone werknemers. Zij gebruiken deze extra uren om een lange periode in het buitenland te verblijven. Deze leemtes worden dan opgevuld met onder andere jobstudenten.

De drijfveer hierachter is dat men de werknemer wilt belonen voor zijn flexibiliteit. Door deze soort van beloning toe te passen, respecteert men de achtergrond van de allochtone werknemer.

8.2.5 Exitgesprek

Een bedrijf wordt van tijd tot tijd geconfronteerd met uitstroom. Paas Food industries heeft ook al met dit gegeven te maken gehad. Voorafgaand aan een ontslag of vertrek wordt er gesprek georganiseerd, aangezien de onderneming de redenen voor vertrek wil achterhalen. In het mate van het mogelijke wordt een oplossing gezocht en lessen getrokken uit het gesprek.

"Zeker bij de bedienden is het verloop zeer klein. Eigenlijk komt het zelden voor dat iemand vertrek. [...] Arbeiders valt het ook relatief goed mee. Werknemers die hier al langer zijn en goed ingeburgerd zijn, die blijven ook. Af en toe hebben we wel eens iemand die weggaat of wil weggaan. Daar hebben we dan ook oren naar en we zoeken dan naar de oorzaak daarvan. We proberen dan ook de oorzaak weg te nemen, als dat kan. Soms gaat dat, soms niet. Bijvoorbeeld als mensen problemen hebben met in ploegen te werken, dat kunnen we niet veranderen. Maar als iemand zegt ik heb daar of daar een probleem, dan proberen we dat op te lossen." (Bedrijfsleider, autochtoon)

“Bij de interims is het verloop veel groter, omdat we ook niet altijd zelf de selectie doen. We kunnen die mensen ook geen garanties geven. [...] Gaat het om betere interimers dan gaan we toch een gesprek aan om hun te behouden, door bijvoorbeeld wat objectieven vooruit te stellen. Bijvoorbeeld: ‘We kunnen u nu niet vast in dienst nemen, maar dan op een bepaalde periode wel.’ We kunnen ook de groeiperspectieven voorleggen en dan proberen met die persoon een oplossing te zoeken dat hij zich tevreden voelt.”
(Bedrijfsleider, autochtoon)

Om het verloop te vermijden heeft de onderneming in het verleden vaak gebruikt gemaakt van opleidingen en cursussen, maar ook de functioneringsgesprekken kunnen een bron van informatie zijn. De informele cultuur komt hier van pas, aangezien werknemers hun ambities en eventuele intentie tot vertrek kunnen communiceren naar hun meerdere toe. De goede band met de werknemers geeft de werkgever de kans om op specifieke situaties in te spelen, waardoor er dus een positief effect is op het behoud.

8.3 Diversiteitinitiatieven

De aanpassing van de HRM-praktijken in de onderneming vertellen slechts een deel van de inspanningen van het bedrijf. De andere maatregelen zijn van groter belang als het op het managen van diversiteit aankomt. We bespreken de initiatieven die het meest in het oog springen.

8.3.1 Nederlands op de werkvloer

Een belangrijke stap voor de integratie van de werknemers werd genomen in 2007. Door de inzet van allochtone productiemedewerkers vormde taal een probleem, aangezien veel werknemers van vreemde afkomst waren en het Nederlands onvoldoende beheerste. Het ging hier voornamelijk om vrouwen van Turkse of Marokkaanse afkomst die ingezet werden in het productieproces. Door de slechte beheersing van de taal, zowel leesvaardigheid als spreekvaardigheden, werden er veel fouten gemaakt in de productie. De VDAB is de partner die de cursus uiteindelijk gerealiseerd heeft. Tien personen namen deel aan het project, maar drie personen werden nog steeds te zwak bevonden op vlak van taalkennis.

“Het waren tien lessen verspreid over tien weken, telkens een sessie van 3u in de middag. Een medewerker van de VDAB heeft dat gegeven. Hij is eerst naar hier gekomen om een gesprek te hebben. Aan de hand van het gesprek heeft hij een lesschema en lesvoorbereiding gemaakt. Aan de hand van dit schema heeft hij hier dan de nodige informatie verzameld over de werkpostfiches, de werkinstructies, etc. Die dingen hebben wij dan voorbereid en ter beschikking gesteld. De cursus was dus in functie van Paas voorbereid.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

Voor veel van hen was tevens de eerste kans om Nederlands te leren en een hele stap voorwaarts in hun integratie, niet enkel op de werkvloer, maar ook daarbuiten. Hoewel enkele medewerkers deze cursus gevolgd hebben, vermeldde slechts een enkeling deze cursus.

“Via het IBO contract heb ik Nederlands leren praten. Dat was tijdens het werk.”
(Productiemedewerkster, allochtoon)

De motivatie was dan ook deze personen de kans te geven zich te verbeteren, zodat fouten minder frequent voor zouden komen. Voor de onderneming was het aantrekkelijk deze gemotiveerde en goede werkrachten te behouden en hen verder te helpen waardevol te blijven voor de onderneming. Desalniettemin vormt de taal nog steeds een moeilijk onderdeel, met name de verstaanbaarheid. Dit deed de onderneming besluiten de visualisaties te hanteren en af te zien van een vervolg.

8.3.2 Bedrijfscultuur, taal en communicatie

De onderneming heeft allerlei kleine aanpassingen gemaakt die samen een invloed hebben op de cultuur. Ten eerste is er de gemeenschappelijke eetruimte, waarin zowel de bedienden als de arbeiders plaatsnemen om samen te eten. Dit vormt al een gelegenheid om met elkaar in gesprek te gaan. Een ander initiatief is de traditie dat op een verjaardag de werknemer een versnapering of een drankje voorziet voor de anderen. Personen met meer verantwoordelijkheid nemen het voortouw om contacten te leggen en doorbreken zo de barrières. Verder dragen losse contacten, zoals een begroeting 's morgens, bij tot de informele gang van zaken. Ten slotte zijn er ook kleine inspanningen die de werknemers bijblijven en bijdragen tot een goede sfeer.

“Ja ik bijvoorbeeld, met mensen aan te spreken over hun cultuur en hun afkomst. Ja en dan geraak je aan de praat. Als je dan iets weet van die plaatsen en gebruiken, komt er ook wel wat los. Dat is wel zeer interessant en de mensen voelen dat zelf dan ook dat ze aanvaard worden. [...] Ik weet niet of andere dat op een zodanige actieve manier doen, maar ik weet wel dat als we met een aantal samen zitten dat het opent en dat iedereen wel een vraag heeft. Dan komen anderen ook wel uit hun schulp.” (Magazijnier, autochtoon)

“Ik heb vooral contact tijdens de pauze, dan praten we met iedereen, ook mensen van buiten onze afdeling. [...] Ik heb fijne collega's en iedereen aanvaardt elkaar. Iedereen voelt zich goed, zoals een familie, dus ja ik heb ook een goed gevoel.”
(Productiemedewerkster, allochtoon)

“Het is hier wel traditie dat bijvoorbeeld bij een verjaardag, dat hangt uit, de jarige wat vlaai of iets anders meepakt om te trakteren. Tijdens de pauze eten we dan samen een stuk. En als [De bedrijfsleider] jarig is, maakt hij echt een maaltijd klaar voor iedereen. Dat is wel heel erg fijn. In de zomer brengt hij ook ijsjes mee of koele dranken. Testproducten mogen wij ook opeten, er is elke dag soep in de kantine. Dat zijn kleine dingen die het toch wel aangenaam maken. Ook de informele omgang doet eigenlijk al heel veel.” (Order-entry, autochtoon)

In verband met de cultuur kunnen we de open communicatie brengen. We haalden reeds eerder de informele omgang aan die ervoor zorgt dat de contacten vlot verlopen. 'De deur staat altijd open' is het devies van de onderneming.

Mensen krijgen de kans om hun mening te delen, problemen te bespreken en hun ideeën te kennen te geven. Zo kon de persoon die de order-entry verzorgde na een gesprek met de bedrijfsleider terug zijn functie van magazijnier opnemen, omdat de fysieke arbeid hem beter afgaat.

"Ik kan alles zeggen, daar zijn nooit problemen van. Met de ploegbazen gaan de contacten ook goed, als iets fout gaat, zeg ik hun dat gewoon. Ik doe dat ook voor hun, zeggen als iets fout is. Ik heb geen probleem met hun dat te zeggen." (Productiemedewerkster, allochtoon)

"Ook als fout gebeurt, niemand heeft bang om iets te vertellen. Er worden geen problemen gemaakt. Als iets fout is of probleem, eerst praten om op te lossen." (Productiemedewerkster, allochtoon)

"We proberen een heel open sfeer en geest te krijgen in het bedrijf. Laten we zeggen: de deur staat altijd open. We geven ook aan dat als er problemen zijn, dat mensen mogen komen babbelen, dat ze er niet mee blijven zitten." (Bedrijfsleider, autochtoon)

De taal is hier de enige belemmering. Het vlot verloop van de contacten is niet altijd vanzelfsprekend. De werknemers van de onderaanneming spreken geen Nederlands en slechts een beetje Engels. Dit maakt contacten tussen de vaste medewerkers en deze groep moeilijk. De vaste medewerkers spreken onderling wel zo veel mogelijk Nederlands.

"[De bedrijfsleider] versta ik niet altijd, wat snel, maar de ploegbaas praat goed voor mij. Er wordt niks vertaald naar het Turks ofzo. Wij proberen ook Nederlands te gebruiken, als echt niet gaat, vraag ik het in het Turks aan mijn vriendin. Met Chinezen probeer ik Nederlands te praten." (Productiemedewerkster, allochtonen)

"De mensen die hier vast werken kennen niet zo goed het Engels en met de onderaannemers is het dan moeilijk communiceren." (Magazijnier, autochtonen)

Voor vaste medewerkers worden er geen vertalingen voorzien van het huisreglement of de andere documenten, men prefereert de tijd te nemen om deze uitvoerig uit te leggen. Enkel in de kleedkamers heeft men enkele verwijzingen gemaakt naar andere talen. Enkele instructies zijn dus vertaald, bijvoorbeeld dat werknemers overalls in de vuilbakken moeten gooien, de kastjes sluiten, etc. De werkgever moedigt het gebruik van het Nederlands aan, onder andere om subgroepen van werknemers te vermijden.

"We stimuleren het gebruik van de Nederlandse taal. De mensen die we in dienst nemen, dat zeggen we ook duidelijk bij aanvang van het beroep, verwachten we toch van dat ze Nederlands spreken of een inspanning doen om zich op dat vlak te verbeteren. Iemand die van Turkse, Marokkaans of Bulgaarse afkomst is, die kan dat natuurlijk niet perfect. Dat verwachten wij ook niet dat het met alle juiste accenten is, maar ze moeten zich wel begrijpbaar en verstaanbaar kunnen maken." (Bedrijfsleider, autochtoon)

"[De bedrijfsleider] en de andere willen wel dat we Nederlands praten en helpen ons ook. Als er probleem is moeten we het ook in het Nederlands vragen. We worden ook gevraagd om Nederlands met de andere werknemers te praten." (Productiemedewerkster, allochtoon)

Indien er een personeelsfeest georganiseerd wordt, houdt men rekening met de cultuur van de werknemers. Zo voorziet men in eten en drinken naar ieders gading. Verder zijn er nog kleine initiatieven die bijdrage tot een goede omgang, al behoren ze niet specifiek tot het management van diversiteit. We vermelden ze toch, omdat ze bijdragen tot de tevredenheid van het gehele personeel. Zo zorgt het bedrijf met Sinterklaas of Kerstmis voor een attentie, in de vorm van wat snoepgoed in het cafetaria en een kerstpakketje. Met Pasen krijgen de vaste mensen een presentje met paasgoed in. De andere mensen, zoals onderaannemers of interimkrachten, krijgen dan iets kleins in de eetzaal. Op die manier draagt de onderneming bij om alle mensen tevreden te houden. Sowieso wordt er elke dag soep voorzien voor alle medewerkers tijdens de middagpauze. Indien er echter lange dagen zich aandienen, voorziet de onderneming 's avonds een maaltijd voor de werknemers, al dan niet intern bereid. Tijdens de warme zomerdagen wordt er al eens een ijsje voorzien of gekoelde dranken.

De grootte en structuur van de onderneming spelen hier eveneens hun rol. De familiale sfeer en informele communicatie wordt ondersteund door deze twee aspecten. De diversiteit bevordert op zijn beurt de openheid.

"In het bedrijf is dat ook moeilijk om echt van verschillende niveaus te spreken, er is eigenlijk de bureau en de productie, waar tussen enkele bedienden zitten die dat verbinden. [...] In het begin had ik er zelf wat schrik voor, zoveel allochtonen, hoe werkt dat? Maar nu zie ik eigenlijk dat dat geen probleem hoeft te zijn, dat het zelfs de openheid bevordert." (Kwaliteitsverantwoordelijke, autochtoon)

"Dat is leuk aan een klein bedrijf tegenover een multinational, dat er ook contact is met andere mensen. Iedereen kent elkaar en iedereen heeft contact. Als we bijvoorbeeld een nieuwe klant hebben, communiceren we dat ook door aan de mensen. We leggen dan ook zo veel mogelijk uit om wie het gaat en wat verwacht wordt. Op die manier maak je de mensen betrokken." (Salesmanager, autochtoon)

Deze kleine inspanningen van het bedrijf zijn niet bijzonder diversiteitgericht, maar blijven de werknemers bij en verhogen het welbevinden van de werknemers.

8.3.3 Initiatieven naar flexibiliteit

De onderneming treft andere initiatieven om flexibel om te springen met noden en wensen van de diverse medewerkers. Een bedrijf dat steeds meer met diversiteit te maken krijgen, heeft meer en meer vragen naar flexibiliteit. Deze initiatieven zijn 'ad hoc' en worden in veel gevallen bekeken vanuit een individueel standpunt. Hieronder lichten we de belangrijkste initiatieven toe. Veel van deze aanpassingen zijn mogelijk door het gebruik van de onderaannemingen en interimkrachten. In de zomervakantie komen daar nog jobstudenten bij.

"Niet specifiek in het beleid, maar we proberen toch altijd in alles wat we doen rekening te houden met de allochtonen. Het is niet dat we dat in het beleid hebben opgenomen, maar het bewustzijn is er gewoon. Bijvoorbeeld bij het personeelsfeest houden we ook rekening met eten en drinken, dat er ook voor hun iets bij is. Ook in de productie proberen we dat te sturen om ervoor te zorgen dat de mensen zo goed mogelijk mee kunnen en zich ook goed voelen in het bedrijf. Dat is dus beslissing per beslissing, meer dus de ad hoc benadering. [...] Het is moeilijk als KMO om dat in een beleid te gieten." (Bedrijfsleider, autochtoon)

- Arbeid en Gezin

Op vlak van arbeid en gezin heeft men vastgesteld dat er een aantal personen moeilijkheden ondervinden. Het bedrijf probeert hier in tegemoet te komen door individueel te bekijken wat de mogelijkheden zijn. Omwille van de specifieke thuissituatie, maken vooral veel vrouwen gebruik van deze initiatieven.

"Als ik tegen [de bedrijfsleider] zeg: 'Ik heb problemen thuis, met de kinderen, kinderen naar dokter of ziekenhuis brengen.' Dan is er geen probleem. Dat vind ik fijn aan de fabriek, ze zijn niet streng." (Productiemedewerkster, allochtoon)

"Ja natuurlijk, zo mag ik al later beginnen, omdat het anders moeilijk wordt met mijn kinderen. Ook als mijn kind ziek is, mag ik thuis blijven. Dan is er geen probleem als ik hun verwittig." (Productiemedewerkster, allochtoon)

- Aanpassing werktijden en werkvereisten

Het overgrote merendeel van de productiemedewerkers is van allochtone afkomst, waaronder vooral de Turken sterk vertegenwoordigd zijn, maar ook Marokkanen en Aziaten maken deel uit van het personeelsbestand.

Veel van deze werknemers hebben nog een sterke verbondenheid met hun geloofsovertuiging, de Islam. Er zijn een heel aantal werknemers die de tradities van het vasten nog volgen en de religieuze hoogdagen willen vieren. Kortom probeert men binnen het bedrijf de verschillende tradities en gewoontes te respecteren. In de vastenperiode wordt er rekening gehouden met de uitputting door honger, in dergelijke situaties is men extra voorzichtig met het geven van feedback en wordt er eveneens een extra pauze ingelast.

Er wordt vooraf afgesproken met de medewerkers dat men ook de tijd mag nemen om te eten vanaf het moment dit volgens de tradities is toegelaten (Ondernemingsplatform diversiteit, 2008). De werkvereisten en werktijden kunnen niet echt aangepast worden. Toch troost het bedrijf zich de moeite om tegemoet te komen in de mate van het mogelijke.

“Bij ons komt het veel voor dat werknemers voor het Suikerfeest vrijaf vragen. Dan kijken we of dat in onze planning past. Soms is dat moeilijk door de drukte of dergelijke, dat weten ze ook. Dan proberen we ergens halfweg een oplossing te zoeken, door bijvoorbeeld een uurtje vroeger te beginnen of een uurke vroeger te stoppen. Dan komen mensen zelf meestal met voorstellen en ja als het kan krijgen ze verlof en anders kijken we dat de mensen toch nog een beetje van die dag kunnen genieten. Het is ook voor hun feest dan, dat begrip hebben we toch wel.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

- Vakantiedagen

De werknemers bij Paas Food Industries worden vaak gevraagd om overuren te maken. Dit vraagt een zekere flexibiliteit en motivatie, die het bedrijf compenseert door zich eveneens flexibel op te stellen naar de werknemers toe. Hierboven werd al de mogelijkheden met religieuze hoogdagen vermeld. Veel werknemers hebben nog naaste familieleden in het buitenland, die men van tijd tot tijd wil bezoeken. Het bedrijf voorziet in de mogelijkheid om een langere periode de onderneming te verlaten. Dit wordt mogelijk gemaakt door de opname van overuren als vakantiedagen. Veel werknemers maken gebruik van de mogelijkheid, na overleg met de werkgever. Eigenlijk gaat het om een flexibele invulling van de vakantiedagen, die toelaat dat men een aantal weken naar het land van herkomst kan terugkeren. De plaatsen worden dan verder opgevuld door onderaannemers of interimkrachten. Dit initiatief wordt bijzonder fel gewaardeerd.

“Allochtone mensen die een heel jaar heel goed werken, altijd bereid zijn om flexibel te zijn, die tegen ons zeggen bijvoorbeeld: ‘We willen 5 weken naar de familie in Turkije.’ En die sparen hun overuren op, in overleg met ons, dan kan dat ook in onze ogen. Daar zijn we flexibel in. Het is een kwestie van geven en nemen.” (Bedrijfsleider, autochtoon)

“Als we overuren hebben, kunnen we die nadien terugnemen, dus een dag extra vrij bijvoorbeeld” (Productiemedewerkster, allochtoon)

“Ja ik ben vorig jaar naar Turkije gegaan, ik vragen aan [de bedrijfsleider] en het was geen probleem. Dat is gegaan.” (Productiemedewerkster, allochtoon)

“We gaan elk jaar op vakantie naar China. Een maand of vier weken, dat is geen probleem voor [de bedrijfsleider]. We hebben 20 dagen vakantie en de overuren kunnen we ook terugpakken. We moeten dat gewoon op voorhand vragen.” (Productiemedewerkster, allochtoon)

- Religieuze Praktijken

Op vlak van religieuze praktijken is er tolerantie en begrip vanuit de hele onderneming. Wederom eerbiedigt men de geloofsovertuiging en gewoontes die hiermee gepaard gaan. Er zijn heel wat medewerkers die tot de moslimgemeenschap behoren.

Het bedrijf houdt hier rekening mee, zodat ze kunnen bidden als hun geloof dit vereist. De enige voorwaarde is dan wel dat ze zich afzonderen en afmelden om dit te doen. Veel allochtone vrouwen in de onderneming dragen een hoofddoek, dit is toegestaan indien deze afgedekt wordt met het gepaste haarnetje. De voedingsindustrie is immers aan zeer strikte regels gebonden op dit vlak.

“Ja bidden mag, soms doe ik dat. Sommige mensen doen het, sommige niet.”

(Productiemedewerkster, allochtoon)

- Conclusie

De bovenstaande initiatieven zijn voornamelijk uit respect en bewustzijn tot stand gekomen. De vaste medewerkers zijn van grote waarde voor de onderneming en via deze weg wil men hen belonen. In de mate van het mogelijke wordt er rekening gehouden met ieders specifieke situatie. Men houdt hier niet enkel rekening met allochtone medewerkers, maar het zijn hun wensen die in het oog springen en worden vervuld. Deze aanpak loont, aangezien de medewerkers tevreden zijn op hun werk.

“Veel mensen werken voor het geld, maar voor mij is geld het tweede. [...] Ik doe mijn werk graag! [...] [De bedrijfsleider] is een goede baas, hij luistert goed”

(Productiemedewerkster, allochtoon)

8.3.4 Gebruik van onderaannemingen en interimkrachten

Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van interimkrachten, onderaannemers en jobstudenten om deze initiatieven mogelijk te maken. Dat de onderneming op deze manier met verschillende werkkrachten omspringt is opvallend. Het stelt hen echter wel in staat de vaste medewerkers te belonen en rekening te houden met hun verschillende wensen en behoeften, gekoppeld aan hun achtergrond. Het gebruik van de onderaannemingen zorgt soms wel voor moeilijkheden.

“Als [de bedrijfsleider] zegt: ‘Morgen hebben we onderaannemers nodig.’ Moet ik de contracten verzorgen. Dan komt het voor dat ik op een dag bij wijze van spreke honderd keer moet vragen aan de onderaannemer naar die contracten. Dat is vervelend. Een verantwoordelijke spreekt enkel Engels, maar ze kan zich dan zelfs niet goed uitdrukken. Naderhand is dan discussie. Zo loopt er al eens iets mis, om mensen in te plannen. Ik moet wel leren daar geduldig in zijn.” (Administratief bediende – Personeelsverantwoordelijke)

Hoofdstuk 9 Conclusie

Het doel van deze eindverhandeling was een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe managen KMO's allochtone vrouwen in hun onderneming en wat zijn de effecten hiervan voor respectievelijk de organisatie en de werknemers?"

Om deze onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te formuleren, werd er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. De vaststellingen die we daar maakten, namen we mee naar de keuze van de case. Vooraleer we deze behandelden, werd er een theoretisch kader opgezet om de benodigde data uit de case te onttrekken. Het onderzoek werd uitgevoerd in de vorm van een single case studie in een typisch Belgische KMO. De case werd uitgekozen op basis van enkele onderscheidende kenmerken, zoals de aanwezigheid van allochtone vrouwen en een betrokkenheid naar diversiteit toe. Hoewel een single case studie niet alleszeggend is, kunnen we toch enkele lessen trekken uit hun aanpak met betrekking tot het diversiteitmanagement van allochtone vrouwen in KMO's.

De eerste vraag handelde over de motieven voor bedrijven om allochtone vrouwen aan te werven. In de literatuurstudie stelden we vast dat de positie van allochtone vrouwen op de arbeidsmarkt kwetsbaar is, zowel ten opzichte van allochtone mannen als van autochtone vrouwen. Ze kampen doorgaans met een hoge werkloosheidsgraad en ze zijn geconcentreerd in minder gunstige sectoren met lage lonen als gevolg. Vandaar dat we nagaan welke motieven de onderneming aanspoorde om personen uit deze groep te werven. Ten eerste had de onderneming te kampen met een te lage instroom van nieuwe werknemers. Ten tweede stelde men vast dat er voor bepaalde functies geen geschikte personen in de onderneming waren, met andere woorden er was een gebrek aan competenties. Omwille van de vereiste precisie en het verfijnde werk prefereerde men vrouwen in te schakelen. De onderneming stelde snel vast dat vooral allochtone vrouwen zich aanboden voor een job als productiemedewerkster. Autochtonen waren niet langer bereidwillig om deze functies in te vullen. De etnisch diverse regio speelt hierbij een rol voor de etnische diversiteit op de werkvloer. De nieuwe uitdagingen die de diversiteit met zich meebracht en de lage instroom overtuigde de onderneming een diversiteitmanagement te implementeren. Een derde reden was de nood aan een opwaardering van het personeel, door de hoge eisen uit de sector.

De organisatie ERSV speelde hier een sleutelrol, door het bedrijf bij te staan in de vormgeving van de HRM initiatieven en de diversiteitsinitiatieven in het kader van de diversiteitsplannen. Om het diversiteitsmanagement mogelijk te maken werden ten eerste aanpassingen in het HRM gemaakt. Zo werd er een omvangrijke wervings- en selectieprocedure opgesteld voor de productiefuncties op maat van allochtonen en laaggeschoolden. In het onthaal, begeleiding en opleiding houdt met eveneens rekening met de kenmerken van deze groepen, door onder andere met visualisaties en persoonlijke begeleiding te werken. De gesubsidieerde ondersteuning van buitenaf stelde de KMO in staat om deze procedures dan eerder gedacht. Deze bevinding bevestigt dat externe kennis nuttig kan zijn om de beperkte know-how van KMO's rond HRM aan te vullen, zoals de wetenschappelijke literatuur aangeeft.

De financiële belemmeringen en het gebrek aan ervaring werden immers zo omzeild. De financiële belemmeringen en het gebrek aan ervaring werden immers zo omzeild. Ondertussen is er nieuwe samenwerking tot stand gekomen met ASAP, dat zich bekommert over de werving en selectie, waarbij men rekening houdt met de lessen uit de voorgaande procedure.

De bestaande literatuur en onderzoek naar diversiteitmanagement laat kleine ondernemingen zo goed als ongemoeid. De beschreven diversiteitspraktijken - cross-culturele vorming, het opzetten van netwerken en mentoringprogramma's, het screenen van procedures op bias, enz. - passen eerder in de context van grote bedrijven en publieke instellingen. De onderzochte onderneming past dan ook slechts één typische diversiteitspraktijk toe dat in deze literatuur wordt aangereikt, namelijk vorming. Een externe partner, de VDAB, werd hierbij betrokken voor de vormgeving van de cursus 'Nederlands op de werkvloer'. Deze cursus werd ingericht om enkel allochtone medewerkers, waaronder vrouwen, te kunnen behouden. De andere diversiteitmanagementinitiatieven die we aantreffen, heeft men op individuele basis genomen en komen amper voor in de literatuur. Ten eerste probeert de onderneming een familiale cultuur te creëren. Ze doen dit onder meer door een vlakke structuur, vriendelijke omgang en open communicatie te hanteren. De grootte van de onderneming is hier een ondersteunde factor. Daarnaast houdt de onderneming rekening met de herkomst en achtergrond indien men attenties voorziet of activiteiten organiseert. Bovendien worden allochtonen aangemoedigd het Nederlands te gebruiken en begeleidt men hen bij belangrijke documenten. Ten tweede speelt de onderneming zijn flexibiliteit uit, een kenmerk van een KMO. De bedrijfsleider heeft oor naar de wensen en vragen van de werknemers. Men probeert hier op in te spelen door flexibele vakantieregelingen te voorzien, rekening te houden met religieuze hoogdagen en aanpassingen in de balans arbeid-gezin door te voeren. Daarenboven houdt men rekening met tradities en religie van de werknemer, onder meer door rekening te houden met vermoeidheid tijdens de vasten. De hoofddoek en bidden zijn eveneens toegelaten, mits de regels van de onderneming in acht worden genomen. Deze initiatieven kaderen dus niet in een beleid, maar worden 'ad hoc' benaderd. Specifieke maatregelen gericht op de groep van allochtone vrouwen zijn er niet, maar door de individuele benadering wordt er toch met hun noden en verwachtingen rekening gehouden. De onderneming kan deze flexibiliteit bieden door gebruik te maken van interimkrachten, onderaannemers en in beperkte mate de jobstudenten. Aangezien het relatief makkelijke taken inhouden, kunnen nieuwkomers relatief eenvoudig worden ingeschakeld.

Uit deze initiatieven kunnen we nagaan hoe de onderneming diversiteit benadert. De genomen initiatieven, zowel de aanpassingen in HRM procedures als specifieke diversiteitpraktijken, sluiten sterk aan bij de businessnoden van de organisatie. Aangezien ze op allochtonen moeten beroepen om bepaalde functies in te vullen, maakt men deze toegankelijk en voorziet men initiatieven die gericht zijn op het behoud. Hun aanpak van de initiatieven maakt het moeilijk hen in te delen bij een van de benaderingen die we bespraken in de literatuurstudie. Ten eerste stellen we een kenmerk van de *positieve actie benadering* vast. Het idee dat allochtonen een achterstand hebben sluimert ook in deze onderneming, maar men stelt deze achterstanden objectief vast. Tegelijkertijd neemt men initiatieven die begrip en bewustzijn voor de dag leggen. Bijvoorbeeld de initiatieven naar flexibiliteit toe, die de motivatie van werknemers en de werksfeer bevorderen.

Dit zijn kenmerken die aansluiten bij de *differentiatie benadering*. Bovendien leveren de initiatieven de onderneming een positief imago op, al is dit beperkt tot de lokale arbeidsmarkt. Kenmerken uit de *managing diversity benadering* vinden we minder terug. Enkel de flexibiliteit en openheid die door de diversiteit voortkomen zijn elementen uit deze benadering. Aangezien de allochtonen niet vertegenwoordigd zijn op hoge niveaus, kunnen hun inzichten, ervaringen en niet ingeschakeld worden als leermiddel, zoals deze benadering tracht te doen.

De effecten van het diversiteitmanagement voor de onderneming sluiten zoals eerder gezegd aan bij het doeltreffend tegemoetkomen aan de organisatienoden. De maatregelen op vlak van werving, selectie en onthaal verzekeren een voldoende instroom van allochtone vrouwen zodat de productiefuncties worden ingevuld. De aanpassingen in de opleiding en de taal cursus zorgen dan weer voor een beter begrip en minder fouten van werknemers. Door interne begeleiding kan men eventuele fouten of moeilijkheden opvangen. Het blijft echter moeilijk om nieuwe taken en regels aan te leren, omwille van het gebrek aan taalkennis en competenties. De open cultuur en communicatie hebben voor de onderneming een positief effect, aangezien problemen snel naar boven komen of meningen gedeeld kunnen worden. Verder zijn er de kleine attenties en de flexibiliteit die voordelig uitwerken voor de gehele onderneming. De onderneming neemt deze initiatieven om de werknemers te belonen voor hun inzet. Daarnaast houden ze de werknemers gemotiveerd en blijven ze flexibel naar de onderneming toe. Het gebruik van interimkrachten en onderaannemingen is nodig om de flexibiliteit voor de vaste medewerkers te garanderen, maar het veroorzaakt ook moeilijkheden. Zo is er een hoog verloop bij de interimers en verloopt de communicatie met de onderaannemingen vaak stroef.

Voor werknemers hebben de initiatieven om diversiteit te managen eveneens positieve effecten. De opleiding en begeleiding stelt hen in staat om hun job naar behoren uit te voeren. Verder appreciëren ze de familiale sfeer en open communicatie. Dit geeft hen het gevoel deel uit te maken van de familie en kunnen ze met iedereen in contact treden, zodat de werknemers zich goed voelen in de onderneming. De aanmoedigen op taalvlak dragen verder bij tot het gebruik van het Nederlands. Toch trekken de verschillende achtergronden naar elkaar toe. Daarnaast zorgt het gebrekkige Nederlands soms nog voor moeilijkheden in de contacten onderling. Hoewel enkele medewerkers de cursus 'Nederlands op de werkvloer' gevolgd hebben, blijft hun kennis erg beperkt. De initiatieven naar flexibiliteit toe spelen een belangrijke rol. De werknemers vinden het prettig dat de onderneming luistert naar hun wensen, die vaak gerelateerd zijn aan herkomst of religie. De mogelijkheden met betrekking tot vrije dagen, de balans arbeid-gezin en langere vakanties springen hier in het oog. Deze initiatieven zorgen ervoor dat de werknemers zich aanvaard en gerespecteerd voelen en dat ze gemotiveerd blijven. Voornamelijk de vrouwelijke medewerkers maken er gebruik van, aangezien zij vaak de gezinslasten dragen en een band hebben met het land van herkomst.

De onderneming neemt dus voldoende initiatieven op allerlei vlakken, desalniettemin valt er toch nog opmerkingen te formuleren. Hoewel de onderneming de mogelijkheden voorziet om door te groeien, door onder meer interne en externe opleidingen, maken de allochtone vrouwen hier geen gebruik van. Er is dus geen verticale mobiliteit, maar wel horizontale. De vaste medewerkers worden immers in verscheidene taken ingezet.

Ten tweede voorziet men een sterke groei op korte termijn. De 'ad hoc' benadering zal hierdoor waarschijnlijk in het gedrang komen. De onderneming zal dit in de toekomst opvangen door de functie administratief bediende en personeelsverantwoordelijke los te koppelen, zodat deze laatste functie volwaardig ontwikkeld wordt.

Vanwege de gehanteerde single-case methode zijn de bevindingen van dit onderzoek niet veralgemeenbaar voor alle KMO's, maar kan gezien worden als een voorbeeld in hun methode van diversiteitsmanagement. Hoewel onze case een zeer specifiek geval is door de regio, sector en aanpak zijn er elementen van hun specifieke ervaring met het managen van diversiteit die andere ondernemingen kunnen inspireren. Paas Food Industries NV is immers in vele opzichten een 'typische' KMO. Het betrekken van een externe organisatie in de vormgeving van initiatieven, die het zelfstandig moeilijk kan realiseren, is hier een voorbeeld van. Deze worden verder aangevuld met eerder informele, 'ad hoc' initiatieven, die in Vlaanderen dominante managementpraktijken verruimen met zicht op het oplossen van specifieke praktische aspecten en die een belangrijke rol blijken te spelen in de bevordering van het welbevinden van de werknemers.

De initiatieven naar flexibiliteit toe zijn de voornaamste. Deze worden mogelijk gemaakt door het gebruik van interimkrachten en onderaannemingen, een inventieve aanpak. Dit is een zeer specifieke invulling, maar verder onderzoek kan uitwijzen welke mogelijkheden er nog zijn in het effectief managen van diversiteit in KMO's. Dergelijk onderzoek kan lonen en op langere termijn een leerschool vormen voor andere ondernemingen. De voordelen voor zowel onderneming als werknemers zijn immers legio.

LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN

Anthonissen, P.F., et al. (2002). *HRM in perspectief band 1*. Mechelen: Kluwer uitgevers.

Anthonissen, P.F., et al. (2002). *HRM in perspectief band 2*. Mechelen: Kluwer uitgevers.

Blake, S. & Cox, T. H. (1991). Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.

Boey, R., Herremans, W., Sourbron, M. (2009). *Tendrapport Vlaamse arbeidsmarkt 2009*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Cardon, M.S., & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295 – 323.

Cattebeke, H. (2011). *Gekleurde vrouwen nog altijd aan de haard*. Opgevraagd op augustus 2, 2011, van: www.knack.rnews.be/nl/actualiteit/nieuws/belgie/gekleurde-vrouwen-nog-altijd-aan-de-haard/article-1194932874709.htm

Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (2010). *Studie over het concurrentievermogen van de Belgische voedingsindustrie*. Brussel.

Cornet, A., Zanoni, P. (2010). Diversity management in Belgium. In A. Klarsfeld (Eds.), *International handbook on diversity management at work*(pp.45-67). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

Debackere, A. , Verbeek, A. , Wouters, R. (2004). *De voedingsindustrie in Vlaanderen*. Brussel: Vlaamse raad voor wetenschapsbeleid.

Departement Werk en Sociale economie, (Z.D.). *Diversiteit op het werk: Impulsbeleid Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD)*. Brussel.

Departement Werk en Sociale economie (2009). *Gecoördineerd kader besluit van de Vlaamse Regering van 15 mei 2009*. Brussel.

Departement Werk en Sociale Economie (2008). *Sectorfoto voedingsindustrie, 2008*. Brussel.

Departement Werk en Sociale economie (2009). *WSE Rapport: Werkzaamheidsgraad volgens nationaliteit*. Brussel.

Departement Werk en Sociale Economie (2010). *Reizen in diversiteitland, Handleiding voor diversiteitplannen*. Brussel.

De Vries, S. (2003). Culturele diversiteit: Manage it!. *HR Rendement*, 8/9, 28-29.

De Vries, S. (2005). *Aandachtspunten voor multiculturele organisaties*. Opgevraagd op mei 5, 2011, van Diversity at work: http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Aandachtspunten_voor_multiculturele_organisaties.pdf

De Vries, S. & van de Ven, C. (2005). *Wat is diversiteitmanagement?* Opgevraagd op februari 17, 2011 van Diversity at work: http://www.diversityatwork.net/NL/Docs/Wat_is_Diversiteitmanagement.pdf

Dienst diversiteit gemeente Maasmechelen (2009). *Wie zijn onze inwoners?* Maasmechelen.

Doyen, G., Janssens, M., Lamberts, M. (2002). *Diversiteitmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger Instituut voor de arbeid.

Duquet, N., Glorieux, I., Laurijssen, I. (2007). *Wit krijgt schrijft beter: Schoolloopbanen van allochtone jongeren in beeld*. Antwerpen: Garant.

Eggerickx, T., Kesteloot, C., Peleman, K., Poulain, M., Roesems, T., Vandenbroecke, H. (1999). *De allochtone bevolking in België*. Leuven: Nationaal Instituut voor de Statistiek

Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

Europese Commissie, (2006). *De nieuwe definitie van KMO's*. Opgevraagd op juli 27, 2011 via http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_nl.pdf

Europese Commissie, (2008). *Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity*. Opgevraagd op 10 juli, 2011 via <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=en>

Geets, J., Timmerman, C., Wets, G. (2007). *EVC/EVK-praktijken, diplomagelijkwaardigheid & diplomaverwerving voor (vrouwelijke) nieuwe migranten: een accent op élk talent!?*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.

Hellemans, M., Merckx, G., (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid. Diversiteit op de werkvloer*. Antwerpen: Garant.

Henkens, K., Schippers, J., Vissers, P. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 16(1), 2-22.

Janssen, M., (2004). *Voorkomen van uitstroom van divers talent*. Een uitgave van Stichting Arbeidsmarkt-en Opleidingsfonds Gemeenten in samenwerking met Macori Consult BV.

Janssens, M., (2002). *Diversiteit. Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid. Brochure Ministerie van Vlaamse Gemeenschap*. Opgevraagd op december 15, 2010, van website FCB: www.fcb.nl.

Janssens, M., Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met Verschil*. Leuven: Universitaire Pers.

Janssens, M., Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340.

Janssens, M., Zanoni, P. (2009). *Translating diversity into Carco: An analysis of organizational actors: institutional bricolage*. Opgevraagd op november, 3, 2010 via <http://doclib.uhasselt.be/dspace/handle/1942/10748>

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.

Lievens, F., (2006). *Handboek Human Resource Management: back to basics*. Leuven: Uitgeverij Lannoo Campus.

Liff, S. (1999). Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, Vol 9 nr1, 65-75

Manshove, J., Martens, H. (2007). *Op de rails naar diversiteit*. Opgevraagd op februari 20, 2011 via www.steunpuntwse.be/download/nl/2179859/pdf

Motmans, J. (2007). *Genderjaarboek 2007. MV United in cijfers*. Brussel.

Nationaal Instituut voor de Statistiek (2008). *Jaarverslag 2007 Ondernemersbeleid*. Opgevraagd op april 26, 2011 via http://statbel.fgov.be/nl/modules/publications/general/overview_2007_fr.jsp

Nationaal Instituut voor de Statistiek (2010). *Loop van de bevolking in België 1988-2007*. Opgevraagd op oktober 18, 2010 via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/bevolking/loop/index.jsp>

Ondernemingsplatform diversiteit (2008). *Goed werk verdient een prijs: de laureaten van de pioniersprijs diversiteit*. Opgevraagd op Mei 12, 2011 via www.leeftijdenwerk.be/html/.../090210_laureaten_ondernemersplatform.pdf

Ortlieb, R. Sieben, B. (2008). Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory. *Management Revue*, 19, 70-93.

Provinciaal Integratiecentrum Limburg (2010). *Jaarboek Migratie en Integratie, 2010*. Hasselt.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A skill building approach*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (2001). *Pact van Vilvoorde: Doelstellingen voor de toekomst van Vlaanderen*. Opgevraagd op november 16, 2010 via <http://www.serv.be/serv/publicatie/pact-van-vilvoorde-21-doelstellingen-voor-de-21ste-eeuw>

Studiecel Limburg Steunpunt sociale planning (2008). *Gemeentelijke fiche minderheden Maasmechelen editie 2009*.

Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107-117.

Tielens, M. (2005). *Eens allochtoon, altijd allochtoon? De socio-economische etnostratificatie in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.

Van Aerschot, M. (2007). *ZOEM Steunpunt Gelijkekansenbeleid zoekt in op ALLOCHTONE VROUWEN*. Opgevraagd op mei 10, 2011 via <http://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/9342/1/00155411.pdf>

Van den Cruyce, B. (2005). *De ondergebruikte arbeidsreserve van vreemdelingen in België. Kwartaalschrift Economie, 2 2005*, 117-145.

Van der Zee, K., van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Van Woensel, A. (2006). *Sectorrapport: Voeding*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming. Opgevraagd op April 26, 2011 via www.steunpuntwse.be/download/nl/737452/pdf

Verhoeven, H., Anthierens, J., Neudt, D., Martens, A. (2003). *Het Vlaams minderhedenbeleid gewikt en gewogen*. Leuven: K.U.Leuven

Vertommen, S. & Martens, A. (2005). *Allochtone werknemers op lokale arbeidsmarkten: beschrijving van een gegevensbestand op arrondissementeel niveau. Working paper*.

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, Studiedienst (2008). *VDAB onderzoekt nr2*. Opgevraagd op april 10, 2011 via <http://vdab.be/trends/onderzoekt/onderzoekt2008nr2.pdf>

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, Studiedienst (2009). *Kansengroepen in kaart: Allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Opgevraagd op oktober 10, 2010, via <http://vdab.be/trends/kik/>

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, Studiedienst (2010). *Kansengroepen in kaart: Laaggeschoolden op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Opgevraagd op december 22, 2010 via vdab.be/trends/kik/doc/KiK_Laaggeschoolden201002.pdf

WET van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie. (2007). Opgevraagd op 5 december, 2010 via <http://www.diversiteit.be/index.php?action=onderdeel&onderdeel=12&titel=Wetgeving>

Unizo (2005). Toelichting nieuwe KMO-Definitie. Brussel: Unizo

Yin, R. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications

BIJLAGE 1: TABEL VAN DE RESPONDENTEN

Tabel 1: Kenmerken van de respondenten

Functie	Geslacht	Herkomst	Statuut
Productie	Vrouw	Chinese	Arbeiderster
Productie	Vrouw	Chinese	Arbeiderster
Productie	Vrouw	Turkse	Arbeiderster
Productie	Vrouw	Turkse	Arbeiderster
Productie	Vrouw	Turkse	Arbeiderster
Productie	Vrouw	Marokkaanse	Arbeiderster
Order-entry	Man	Italiaans/Belgisch	Bediende
Magazijnier	Man	Belgische	Bediende
Kwaliteitsverantwoordelijke	Vrouw	Belgische	Bediende
Personeelsverantwoordelijke	Vrouw	Belgische	Bediende
Salesmanager	Man	Belgisch	Bediende
Bedrijfsleider	Man	Belgisch	Bediende
Inhouse consulente	Vrouw	Griekse	Extern

BIJLAGE 2: Begeleidende E-mail bij vraag tot medewerking KMO's

Geachte,

Ik ben Jans Joris en in het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, krijg ik in mijn laatste jaar de kans om een eindverhandeling te schrijven. Ik heb gekozen voor het onderwerp 'Denken over diversiteit in KMO's' onder de begeleiding van dr. Prof. Patrizia Zanoni en drs. Hannah Vermaut.

In mijn onderzoek zal ik het diversiteitsmanagement van een KMO bestuderen waar veel allochtone vrouwen tewerkgesteld worden. Ik wil meerbepaald nagaan hoe minderheidsgroepen, specifiek allochtone vrouwen, worden aangetrokken en tewerkgesteld door deze ondernemingen. Bovendien wil ik onderzoeken wat de onderneming onderneemt eenmaal deze mensen zijn aangenomen. We willen eveneens de effecten van deze initiatieven nagaan.

Om dit empirisch onderzoek uit te voeren, ben ik op zoek naar een geschikt KMO. Via verschillende bronnen heb ik vernomen dat uw bedrijf sinds geruime tijd een zeer diverse samenstelling heeft, waaronder veel vrouwen van vreemde herkomst. Dit maakt van uw bedrijf een geschikte case voor mijn onderzoek. Bij deze zou ik de medewerking van uw school willen vragen aan dit onderzoek

Concreet zou het gaan over een tien tot vijftien interviews waarin de verschillende niveaus van de onderneming aan bod komen. De interviews zullen aan de hand van een vragenlijst worden uitgevoerd en indien mogelijk worden opgenomen. Indien gewenst kan de identiteit van de respondenten anoniem blijven.

Indien u interesse heeft om samen te werken aan dit onderzoek, gelieve dan contact met mij op te nemen. Als er eventueel verdere vragen zijn, licht ik deze graag toe.

Ik dank u alvast voor uw medewerking en tijd.

Jans Joris
Masterstudent Toegepaste Economische Wetenschappen - Beleidsmanagement
Universiteit Hasselt

BIJLAGE 3 Vragenlijst

Vragenlijst werknemers

A. Inleidende vragen

- 1) Kan u zich voorstellen? (Waar bent u geboren, opgegroeid, opleiding, gezinssituatie, sinds wanneer werkt u?)
- 2) Welke job doet u Bij Paas Food Industries? Hoe lang werkt u al hier?
- 3) Waarom heeft u gekozen voor deze job?
- 4) Kunt u iets vertellen over vorige jobs? Bij welke werkgevers en hoelang heeft u daar gewerkt? Hoe bent u in de bedrijven aan de slag gegaan en hoe bent u weer vertrokken? Verdiende u meer of minder in die andere bedrijven?

B. Activiteit binnen het bedrijf

- 5) Kunt u vertellen hoe een typische werkdag voor u eruit ziet? Welke taken doet u hier?
- 6) Wat zijn uw werktijden? Zijn ze vast? Indien niet, kunt u uw werkuren zelf kiezen?
- 7) Werkt u voltijds of deeltijds? Hoeveel dagen per week werkt u? Kunt u zelf kiezen om voltijds of deeltijds te werken in dit bedrijf?

C. HR- Gerelateerde vragen

Aanwerving

- 8) Hoe heeft u deze job gevonden?
- 9) Bent u hier op sollicitatiegesprek geweest? Hoe verliep dat gesprek?
- 10) Hebt u in het begin een contract van bepaalde of van onbepaalde duur gekregen? Wel contract hebt u nu?

Onthaal

- 11) Toen u hier net begon heeft iemand u voorgesteld aan de andere mensen die hier werken? Heeft iemand u voorgesteld bij de Klanten?
- 12) Hebt u eerst een proefperiode moeten afwerken? Hoe lang bedroeg die proefperiode?
- 13) Toen u hier begon heeft u toen begeleiding gekregen van andere werknemers? Van de werkleider/teamleider/personeelsverantwoordelijke/bedrijfsleider/...?
- 14) Hebt u een opleiding gekregen of gevolgd toen u hier pas begon met werken? Hoe ging die opleiding?

Loopbaan van de werknemers in het bedrijf

- 15) Hebt u al andere jobs gedaan in het bedrijf?
- 16) Heeft u een arbeiderscontract of als bediende?
- 17) Kan u mij zeggen hoeveel u hier verdient? Is uw loon gestegen sinds u hier begonnen bent? Zijn er nog bijkomende (extralegale) voordelen die u krijgt?
- 18) Krijgt u opleiding in Paas food Industries? Welke opleiding? Is die opleiding verplicht of vrijwillig? Gebeurt dit tijdens of buiten de werkuren?
- 19) Zijn er mogelijkheden om andere jobs uit te oefenen in het bedrijf? Om door te groeien naar een ander niveau?
- 20) Hebt u het gevoel dat u werkzekerheid heeft hier?

D. Welbevinden en inclusie van werknemers

- 21) Werkt u samen met collega's? Wat doen jullie samen? Kunt u omschrijven met welke collega's u contacten hebt op een typische werkdag en hoe die contacten verlopen? Hebt u vaak contact met uw collega's?
- 22) Hoe voelt u zich tegenover collega's op het werk? Hebt u het gevoel dat u goede werkrelaties heeft met uw collega's? Voelt u zich aanvaard?

- 23) Hoe verlopen de contacten tussen u en de bedrijfsleider? En met de teamleider/werkleider/...?
Met de personeelsverantwoordelijke?
- 24) Hebt u als eens conflicten gehad op het werk? Wat gebeurde er? Werd het opgelost en hoe?
- 25) Zijn er activiteiten waaraan u kan deelnemen met collega's zoals een etentje, personeelsfeest, teambuilding,...? Komt u graag naar deze activiteiten? Waarom wel/niet?
- 26) Ziet u uw collega's ook buiten het werk ziet?
- 27) Wat betekent deze job voor u? Is dit een belangrijke job voor u? Wat is goed aan deze job volgens u? Wat is minder goed?
- 28) Doet u uw job graag? Waarom? Waarom niet? Is het beter of slechter dan andere jobs die u gedaan heeft? Werkt u graag voor dit bedrijf? Waarom?
- 29) Geeft het werk dat u doet u stress? Kunt u momenten omschrijven waarop het werk dat u doet u stress bezorgde? Wat maakte toen dat u stress had? Hoe vaak heeft u stress op uw werk?
- 30) Hebt u het gevoel dat u zelf over uw werk kan beslissen? Waarover kunt u beslissen? Kan u een voorbeeld geven?
- 31) Kan u uw werk en privéleven goed combineren? Waarom wel? Waarom niet?

E. Diversiteit

- 32) Kunt u zeggen of de eigenaar van Paas Food Industries NV of uw werkleider speciale aanpassingen maakt of rekening houdt met uw voorkeuren? Met betrekking tot

Arbeid-gezin?

Discriminatie/pesterijen/intimidatie?

Mix van de teams, aanpassing collega's waarmee wordt samengewerkt, aanpassing hiërarchie

Taalgebruik (vertalingen, tolken)

Sociale activiteiten?

Aanpassing werktijden (omwille van vasten/religieuze hoogdag,...)

Aanpassing werkvereisten, beroepstaken, fysieke taken (bv. tijdens vasten)

Vakantiedagen, vraag om een langere periode naar het buitenland te gaan, vraag om verlof omwille van religie?

Religieuze praktijken: aanpassing kledij, aanpassing voeding, vraag om te bidden,...

33) Worden er door de eigenaar of ploegbaas of door uw werkleider bepaalde inspanningen gedaan, zodat u en uw collega's zich hier goed voelen? Zodat jullie goed overeenkomen met de collega's?

34) Indien u iets zou kunnen veranderen in het bedrijf, wat zou het zijn? Waarom zou u dat doen?

Vragenlijst management KMO

A Inleidende vragen

- 1) Kan u zich even voorstellen?
- 2) Hoe lang leidt u het bedrijf?
- 3) Kan u kort uw professionele achtergrond toelichten? Welke opleiding(en) heeft u genoten?

B. Het bedrijf

- 4) Welke activiteiten worden er in uw bedrijf verricht?
- 5) Kan u mij vertellen hoe het bedrijf ontstaan is? Wat is de achtergrond van het bedrijf?
- 6) Hoe zou u de strategie van uw bedrijf omschrijven? (In welke nichemarkt binnen de (...) -sector specialiseert uw bedrijf zich? Hoe positioneert uw bedrijf zich in de sector? In wat onderscheidt u zich van uw concurrenten?)
- 7) Wie zijn de klanten? Wat is hun profiel? (bedrijven: Grootte, internationaal, weinig of veel, enz.; particulieren: socio-demografisch)
- 8) Hoe is het bedrijf gestructureerd? (managementniveaus, afdelingen, teams, ...)
- 9) Hoe worden de activiteiten georganiseerd? Hoe wordt het werk verdeeld? Hoe wordt de planning van het werk opgesteld? Wat zijn de werktijden (werken in shifts)?

C. HRM

Aanwerving

- 10) Wat zijn de profielen van de werknemer die u zoekt/aanwerft? Welke criteria zijn doorslaggevend om iemand aan te werven? Welke competenties? Welke persoonlijke kenmerken?
- 11) Welke kanalen gebruikt u om openstaande vacatures in te vullen? Komen er spontane sollicitaties binnen?

- 12) Hoe verloopt de sollicitatieprocedure? Worden kandidaten uitgenodigd voor een gesprek? Welke vragen worden er gesteld? Stelt u specifieke vragen aan specifieke groepen werknemers?
- 13) In welk statuut worden werknemers aangeworven? Krijgen nieuwe werknemers een contract van bepaalde of onbepaalde duur?
- 14) Hoe wordt de wekelijkse arbeidsduur van werknemers bepaald?
- 15) Hoe lang bedraagt de proefperiode voor de nieuwe werknemers?
- 16) Welke Loonschalen zijn er in uw bedrijf? Op welke manier worden werknemers in een bepaalde loonschaal ingeschaald?
- 17) Zijn er specifieke groepen die meer beantwoorden aan het profiel dat u zoekt (m/v, herkomst, arbeidsgehandicapten, ouderen)? Zijn er specifieke groepen die minder beantwoorden aan het profiel dat u zoekt?
- 18) Zijn er bepaalde functies in uw bedrijf die beter door een vrouw worden uitgevoerd? Zijn er bepaalde functies die moeilijk opgevuld worden door vrouwen? Levert u specifieke inspanningen om vrouwen aan te werven?

Onthaalbeleid

- 19) Hoe ziet uw onthaalbeleid voor nieuwe werknemers eruit? (voorstelling, begeleiding, opleiding)
- 20) Wordt er een onderscheid gemaakt in het onthaalbeleid in uw bedrijf naar bepaalde groepen werknemers toe? (Doet u andere inspanningen voor bepaalde groepen?)

Opleidingen voor werknemers

- 21) Bieden jullie vorming aan jullie personeel?
- 22) Welk soort opleidingen worden voor welk soort mensen georganiseerd?
- 23) Wat is het doel van die opleidingen?
- 24) Hoeveel werknemers krijgen opleiding?
- 25) Gebeurt dit tijdens of buiten de werkuren?

Loopbaan van de werknemers.

- 26) Hoe hoog is het verloop in de werknemers?
- 27) Zijn er mogelijkheden voor werknemers om door te stromen in het bedrijf? Hoe ziet het profiel eruit van mensen die doorstromen in uw bedrijf?
- 28) Hoe rekruteert u mensen op managementniveau? (intern of extern, kwalificaties)

D. Werknemersrelaties

- 29) Hoe zou u uw managementstijl omschrijven? Hoe verlopen de contacten tussen u en uw werknemers? Hebt u vaak contacten met uw werknemers?
- 30) Worden de activiteiten in uw bedrijf individueel, per twee, in teams,... verricht? Hoe wordt bepaald welke werknemers samenwerken?
- 31) Hoe verlopen de contacten tussen de werknemers onderling? Hoe zijn de relaties?
- 32) Zijn er contacten tussen de mensen die in dit bedrijf tewerkgesteld zijn buiten de context van uw bedrijf?
- 33) Zijn er informele momenten waarop de werknemers elkaar zien georganiseerd door uw bedrijf, zoals bijvoorbeeld personeelsfeesten, etentjes/drinks met feestdagen, uitstapjes,...
- 34) Welke conflicten zijn er in uw bedrijf en hoe worden die aangepakt? Kan u een voorbeeld geven van een conflict en de manier waarop dat conflict werd aangepakt?

E. Diversiteit

- 35) Hoe ziet de demografie van het bedrijf eruit? (m/v, herkomst, arbeidsgehandicapten, ouderen)
- 36) Zijn bepaalde groepen in bepaalde jobs geconcentreerd?
- 37) Hoe is de diversiteit onder uw personeel ontstaan? (Is het een noodzaak? Een toevalligheid? Een onoverkomelijkheid?)

38) Welke rol speelt diversiteit in uw bedrijf? Wat zijn volgens u de goede kanten van een divers personeelsbestand? Wat zijn volgens u de nadelen van een divers personeelsbestand?

39) Hoe managet u de diversiteit onder uw personeel? (formeel/informeel; doelgroep/inclusief)

Combinatie Arbeid en gezin

Discriminatie, pesterijen, intimidatie

Mix van teams, aanpassing colleg's waarmee wordt samengewerkt, aanpassing hiërarchie

Taalgebruik (vertalingen, tolken)

Sociale activiteiten

Opleidingen en cursussen?

Aanpassing werktijden (omwille van vasten, religieuze hoogdag,...)

Aanpassing werkvereisten, beroepstaken, fysieke taken (bv. tijdens vasten)

Kinderopvang en mantelzorg

Flexibiliteit in contract

Vakantiedagen, vraag om een langere periode naar het buitenland te gaan, vraag om verlof omwille van religie,...

Religieuze praktijken: aanpassing kleding, aanpassing voeding, vraag om te bidden,...

40) Zijn er regels in het arbeidsreglement die betrekking hebben op bepaalde groepen?

41) Er zijn verschillende actoren op de arbeidsmarkt actief die zich bezighouden met diversiteit op de werkvloer. Hebt u contact met de actoren van de overheid/ van het middenveld voor het managen van een divers personeel?

42) Bent u op de hoogte van de antiracisme- en antidiscriminatiewetgeving? Bent u op de hoogte van de wetgeving met betrekking tot de gelijkheid tussen mannen en vrouwen? Heeft het uw bedrijf beïnvloed? Op welke manier dan?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Denken over diversiteit in KMO's: een gevalstudie bij Paas Food Industries NV

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Jans, Joris

Datum: **22/08/2011**