



Praktijkonderzoek Diversiteit in de jeugdsector

april 2010



Steunpunt Jeugd vzw
Arenbergstraat 1D | 1000 Brussel
T 02 551 13 50 | F 02 551 13 85
info@steunpuntjeugd.be | www.steunpuntjeugd.be

INLEIDING

Grootschalige veranderingen als vergrijzing, migratie, individualisering en globalisering zorgen voor een steeds sneller evoluerende en meer diverse maatschappij. Het pluralisme van subculturen in deze samenleving is een gegeven, en het wordt voor iedereen steeds meer een opdracht om adequaat en constructief met deze diversiteit te leren omgaan (Sinnaeve, Piessens & Suijs, 2004). Toch zijn de kansen voor een groot aantal groepen ongelijk verdeeld. De socio-culturele achtergrond en de levensgeschiedenis zijn medebepalend voor de toegang die mensen al dan niet krijgen tot het maatschappelijk gebeuren. Migranten, personen met een handicap, kansarmen... De zogenaamde maatschappelijk kwetsbare groepen moeten vaak veel moeite doen om één of andere organisatie te betreden, en dan nog botsen ze op drempels van ontoegankelijkheid in de samenleving (Verstraete, 1999).

Ook jeugdorganisaties worden geconfronteerd met deze diversiteit, omdat ze steeds meer opereren in een diverse omgeving, waardoor ze een andere kijk krijgen op de werkelijkheid. Het is een grote uitdaging om met deze diversiteit om te gaan. Jeugdorganisaties pinnen zich al jaren vast op een zoektocht naar mogelijke oplossingen voor vragen als: 'Hoe spelen we in op deze diversiteit?' 'Hoe passen we ons aanbod hiervoor aan?' 'Hoe ver moeten we hierin gaan?' Ze zoeken vooral naar oplossingen in de hoop het aanbod toegankelijker te maken voor minder bereikbare groepen.

Onderzoeken in de jeugdsector rond dit thema hebben dan ook een zeer specifieke focus op aanbod en doelgroep. Onderzoek naar diversiteitmanagement in de jeugdsector werd nog niet uitgevoerd. Daarom besloot Steunpunt Jeugd om een kleinschalig onderzoek te verrichten met als doel een concreet inzicht te verwerven in hoe jeugdorganisaties diversiteit bevorderen en beheren op verschillende organisatieniveaus. Met dit onderzoek wil Steunpunt Jeugd jeugdorganisaties inspireren en ondersteunen in dit proces.

In het onderzoek wordt ten eerste een overzicht gegeven van het onderzoeksopzet. We staven de keuze van de onderzoeksvragen en het gebruik van de methoden voor dataverzameling. Ten tweede wordt een theoretisch kader geschetst waarbinnen de begrippen diversiteit, diversiteitmanagement en andere geassocieerde concepten een betekenis krijgen. Het tipje van de sluier wordt opgelicht door kort een evolutie te schetsen van diversiteit in de jeugdsector. Daarnaast kaderen we het managen van diversiteit in de organisatie aan de hand van theorieën van diversiteitexperten. Ten derde worden de onderzoeksbevindingen geanalyseerd op de verschillende bevroegde organisatieniveaus. De ervaringen en knelpunten van de bevroegden inzake het managen van diversiteit worden hier beschreven. Ten vierde worden de conclusies naar visie, beleid en praktijk duidelijk uiteengezet en besproken. Verder wordt hier een concreet en duidelijk antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag waar de succesfactoren van de organisaties werden vertaald in concreet te ondernemen acties om diversiteit te managen. Ten slotte wordt er afgesloten met aanbevelingen voor jeugdorganisaties en het beleid.



INHOUD

Inleiding	1
Inhoud	2
1. Opzet en uitvoering van het onderzoek	4
1.1. Onderzoeksvragen	4
1.2. Methoden voor dataverzameling	4
1.2.1. Desk research	4
1.2.2. Een online bevraging	5
1.2.3. Diepte interviews	5
1.3. Deelnemende organisaties	5
1.4. Data – analyse	6
2. Theoretisch kader	7
2.1. Wat verstaan we onder diversiteit? Kernbegrippen geduid...	7
2.2. Evolutie van het diversiteitsdenken in de jeugdsector	8
2.3. Waarom diversiteit trachten te managen?	9
2.3.1. Diversiteitsdenken verduidelijken in termen	10
2.3.2. De niveaus van diversiteitmanagement	11
2.3.3. Managen van diversiteit in een organisatie	12
3. Analyse van de onderzoeksresultaten	14
3.1. Met diversiteit gestart wanneer en waarom?	14
3.2. Visie op diversiteit	14
3.2.1. Een kijk op	14
3.2.2. Stellingen in kader van diversiteit	15
3.3. Diversiteit in de praktijk	16
3.3.1. Vrijwilligers	16
3.3.2. Personeel	17
3.3.3. Bestuursorganen	18
3.3.4. Netwerking	19
3.3.5. Doelgroep	20
3.3.6. Aanbod	21
3.3.7. Vorming	22
3.3.8. Meetinstrumenten	23
3.3.9. Deontologische code	23
4. Conclusies	25
4.1. Diversiteit betekent eigen identiteit opgeven!	25
4.2. Betekenis geven aan diversiteit	25
4.3. Bereikbaarheid in vraag stellen	25
4.4. Plan van aanpak	26
4.5. Het managen van diversiteit in de praktijk	26
4.6. Onderzoeksvraag onder de loep	28
5. Ter afsluiting nog een aantal aanbevelingen	33
5.1. Aanbevelingen naar jeugdorganisaties	33
5.2. Aanbevelingen naar het beleid	33
Bibliografie	35
Bijlage 1: Schriftelijke vragenlijst	37



Bijlage 2: Vragenlijst voor mondelinge bevraging	42
Bijlage 3: Voorstelling deelnemende organisaties	45
Bijlage 4: Doelstellingen en acties inzake diversiteit uit de beleidsnota's van de periode 2010 – 2012	48
Colofon	52



1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Dit hoofdstuk geeft het opzet van het onderzoek weer. De ondernomen stappen en gemaakte keuzes worden niet alleen beschreven, maar ook systematisch verantwoord. Achtereenvolgend worden de onderzoeksvraag en de methoden voor dataverzameling besproken, de keuze van bevroegden verantwoord en de data-analyse toegelicht.

1.1 Onderzoeksvragen

Zoals in de inleiding duidelijk werd, was het doel van dit onderzoek om diversiteitmanagement in de jeugdsector in kaart te brengen. Veel jeugdorganisaties zien diversiteit als een meerwaarde voor een diverse werking. Toch ervaren heel wat van hen moeilijkheden om blijvend in te zetten op diversiteit. Het managen van diversiteit is zeker niet gemakkelijk, omdat het een langdurig proces van denken, plannen en doen inhoudt.

Er is weinig zicht op waar organisaties nu juist staan inzake diversiteit. Het doel van dit onderzoek was om de praktijkervaringen van een aantal jeugdorganisaties in kaart te brengen. Dit is de onderzoeksvraag waar we een antwoord op wilden formuleren: **'Hoe managen jeugdorganisaties diversiteit in hun werking?'** Om dit te beschrijven, bekeken we welke acties (op de verschillende organisatieniveaus) jeugdorganisaties ondernamen aangaande diversiteit. Een belangrijke invalshoek daarbij waren de beweegredenen achter de initiatieven die de organisaties opzetten. Omdat de praktijk onmogelijk los te koppelen is van het beleid, namen we ook de visieteksten en beleidsnota's van de organisaties onder de loep om te zien in hoeverre diversiteit daarin een plaats kreeg.

Diversiteit is een moeilijk te omvatten begrip, daarom bespreken we eerst op welke manier jeugdorganisaties deze term vorm geven en vertalen naar hun organisatievisie. **Wat is de visie van de jeugdorganisaties inzake diversiteit?**

Daarnaast gingen we in het onderzoek na op welke manier de visie van diversiteit wordt vertaald in de praktijk. **Hoe wordt deze visie omtrent diversiteit omgezet in de praktijk?**

Samenvattend wenst dit onderzoek antwoord te bieden op de volgende drie vragen:

- **Hoe managen jeugdorganisaties diversiteit in hun werking?**
- **Wat is de visie van de jeugdorganisaties inzake diversiteit?**
- **Hoe wordt deze visie omtrent diversiteit omgezet in de praktijk?**

Deze vragen worden duidelijk in hoofdstuk 2, waar de onderzoeksbevindingen worden geanalyseerd, waarna in hoofdstuk 3 de antwoorden vevat liggen in de conclusies en in de vertaling van de succesfactoren naar te ondernemen stappen.

1.2 Methoden voor dataverzameling

1.2.1 Desk research

Om als onderzoeker een duidelijk beeld te krijgen op diversiteitmanagement verzamelden en bundelden we allerlei theorieën uit bestaand onderzoeksmateriaal. We kozen ervoor om te peilen naar de visie en beweegredenen om aan de slag te gaan met diversiteit. Het kwalitatief onderzoek was de meest aangewezen keuze om deze informatie te verkrijgen. Omwille van de kleinschaligheid gaat het niet over kwantificeerbare gegevens die generaliseerbaar zijn naar andere organisaties. Het is incorrect om kwalitatieve uitkomsten te veralgemenen, omdat de doelstellingen van het onderzoek niet te kwantificeren zijn (Dinklo, 2006). In de bevraging staan de mogelijke houdingen en meningen centraal, en dus niet het aantal mensen die een mening delen.

Het betreft een kwalitatief onderzoek, dus het is niet de bedoeling om theorieën te toetsen aan vooraf opgestelde hypothesen. Kwalitatief onderzoek is gericht op het vertolken van het perspectief van de bevroegden op basis van expressief materiaal zoals open interviews (ten Have, 2007). Dit



maakt dat de onderzochten het resultaat van het onderzoek in de hand hebben. De bevroegden functioneerden niet alleen als object van het onderzoek, maar waren ook subject aangezien ze zelf bepaalden welke ervaringen en meningen ze met ons wilden delen. Om in interactie te treden met anderen kozen we voor open en flexibele onderzoekstechnieken, om zo de betekenis van ervaringen, gebeurtenissen en uitspraken te achterhalen.

1.2.2 Een online bevraging

Het type informatie dat in de onderzoeksdoelstelling en de onderzoeksvragen wordt gespecificeerd, bepaalt welke methode van dataverzameling het meest geëigend is (Groenland, 2007). We kozen voor schriftelijke vragenlijsten, omdat we de organisaties zeer uitgebreid wilden bevroegen. De voorafgaande bevraging was een krachtige aanzet om inzicht te krijgen in de visies en de praktijk van de organisaties. Dit werd enerzijds gezien als een voorbereidende denkoefening voor de organisaties en anderzijds hielp het om de vragen voor de diepte-interviews te specificeren.

We maakten gebruik van de website www.onderzoekdoen.nl. De vragenlijst bestond uit een reeks meerkeuzevragen en een aantal open vragen om dieper in te gaan op bepaalde thema's. De inhoud van de vragenlijst kreeg vorm dankzij de input van de stuurgroepleden en het gebruik van het meetinstrument de diversoscoop. Daarnaast werden ook literatuurbronnen geraadpleegd.

We kozen voor een grondige bevraging van de organisaties op verschillende organisatieniveaus, omdat we een zo ruim mogelijke kijk wilden krijgen op diversiteitmanagement. Volgens Verstraete kan diversiteit zich afspelen op verschillende niveaus. Op het niveau van het individu wordt er gesproken van interculturele competentie, wat wijst op kennis, attitudes en vaardigheden van individuen om constructief met diversiteit om te gaan. Interculturalisering is vervolgens een term die doorgaans gebruikt wordt om die processen aan te geven op het niveau van de organisatie, waarbij vanuit een duidelijke visie op diversiteit het systeem gedynamiseerd wordt door diversiteit binnen te brengen. (Verstraete, 2005) We bevroegen de organisaties op de verschillende niveaus en bekeken hoe ze overeenkomsten en verschillen tussen individuen en groepen managen. We kozen ervoor om in het onderzoeksrapport de volgende niveaus van een jeugdorganisatie te belichten: de organisatie zelf (visie op diversiteit), het personeel, de vrijwilligers, de bestuursorganen, het bereik en het aanbod. Daarnaast schonken we ook aandacht aan een deontologische code, netwerking en meetinstrumenten, omdat de inzet op deze kan helpen om diversiteit kwaliteitsvoller te managen in de organisatie.

1.2.3 Diepte-interviews

Het werken met interviews was de meest voor de hand liggende manier om informatie te verzamelen. Interviews worden gezien als een persoonlijke ontmoeting, een conversatie met een doel, een begeleide uitwisseling die streeft naar het begrijpen van perspectieven, interpretaties en betekenissen die respondenten toeschrijven aan de opbouw van de resultaten (Enosh, Ben-Ari & Bunchbinder, 2008). De keuze ging uit naar diepte-interviews, zodat we de antwoorden konden aftoetsen aan de werkelijkheid en de kans kregen om op bepaalde vragen dieper in te gaan.

De vragenlijst vormde slechts een leidraad om het gesprek te sturen en structuur aan te bieden. We wilden ook niet te veel structuur aanbieden zodat we – kenmerkend voor het kwalitatief onderzoek – een open sfeer konden nastreven. In elk interview stond de bevroegde centraal en werd er geluisterd naar zijn verhaal. We kozen bewust voor bepaalde vragen, maar de antwoordformulering was flexibel. Daarom kozen we voor open vragen, zodat de bevroegden voldoende vrijheid hadden om een eigen reflectie te geven.

1.3 Deelnemende organisaties

Meerdere jeugdorganisaties hebben aandacht voor diversiteit, maar we moesten ons beperken tot 12 organisaties omdat het qua tijd niet mogelijk was om de hele jeugdsector te bevroegen. We bevroegen de volgende organisaties: Crefi, Formaat, Gigos, Groep Intro, Habbekrats, Hannibal, JES, Kazou, Koning Kevin, KSJ, VDS en Yieha. Allen worden ze ofwel gesubsidieerd op provinciaal niveau als jeugdwerk of op landelijk niveau als landelijk georganiseerde jeugdwerkvereniging.



We wilden zo min mogelijk een eenzijdig beeld geven, en kozen daarom voor een grote verscheidenheid in organisaties om aldus een variatie aan ervaringen en opvattingen te kunnen verzamelen. Dit maakte het moeilijker om een rode draad door het verhaal te krijgen, omdat er door de aard van de werking minder vergelijkingspunten waren. Toch heeft onze keuze ook interessante zaken opgeleverd. De organisaties werken allemaal met kinderen en/of jongeren, en de meeste hebben regionale werkingen over heel Vlaanderen.

We stelden een aantal criteria op, aan de hand waarvan we de organisaties zorgvuldig uitkozen:

- De organisatie heeft/had een professionele medewerker aangesteld die diversiteit in zijn takenpakket heeft zitten;
- De organisatie heeft oog voor diversiteit en/of kiest om hier structureel op in te zetten;
- De organisatie kiest om diversiteitsmanagement in de praktijk toe te passen, waardoor het een prominente plaats inneemt binnen de werking;
- De organisatie werkt inclusief en/of doelgroepspecifiek en dit al voor een periode van minimum 3 jaar.

We kozen er evenzeer voor om doelgroepspecifieke organisaties te bevragen, omdat ook zij stappen in de wereld van diversiteit zetten. Het managen van diversiteit is volgens Boukhriss niet alleen een zaak van een meerderheidsgroep die een minderheidsgroep moet bereiken, maar ook andersom (Boukhriss, 2005).

Om diversiteit in de jeugdsector in een positief daglicht te plaatsen, kozen we vooral organisaties die hun schouders onder diversiteit zetten of kiezen om hierop in te zetten.

Elke bevroegde gaf een subjectief beeld dat getint was door persoonlijke ervaringen en opvattingen, waardoor het moeilijk was om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van hoe de organisaties omgaan met diversiteit. Dit onderzoek beschrijft de werking van slechts 12 organisaties. Het leverde enkele acties en aanbevelingen op die voor alle jeugdorganisaties relevant kunnen zijn. Maar het is echter onmogelijk om de resultaten te veralgemenen en te zeggen: "Zo pakt de sector het aan."

1.4 Data - analyse

De interviews werden op een bandopnemer opgenomen, zodat een grondige analyse mogelijk zou zijn. We tikten de bandjes tot in de details uit. Nadien begon het proces van selecteren, focussen, abstraheren en transformeren van de ruwe data. Dit kon gezien worden als een continu proces doorheen het kwalitatief onderzoek. Reeds vanaf de probleem- en vraagstelling waren we al bezig met het verzamelen van data. De aangehaalde thema's in de literatuurstudie stelden ons in staat om een reeks ongestructureerde vragen op te stellen. We maakten gebruik van tabellen waarin we op basis van de gekozen thema's de interviews analyseerden. Daarna stelden we een aantal categorieën op volgens gemeenschappelijkheden die boven kwamen drijven. Zo konden we een aantal interessante conclusies trekken uit de verkregen data.



2 Theoretisch kader

Om alle twijfel weg te nemen, definiëren en bestuderen we in de eerste plaats verschillende kernbegrippen die belangrijk worden geacht binnen het diversiteitsdenken. Ten tweede nemen we een kijkje naar de evolutie in het diversiteitsdenken binnen de jeugdsector. Waarop we vervolgens de organisatiestructuur onder de loep nemen, omdat het managen van diversiteit steeds meer een organisatieaangelegenheid wordt.

2.1 Wat verstaan we onder diversiteit? Kernbegrippen geduid...

Diversiteit is een complex gegeven in onze samenleving. Over de jaren heen heeft het begrip een reeks aan verschillende betekenissen gekend. Op het eerste zicht lijken omschrijvingen van diversiteit sterk op elkaar, maar kleine accentverschillen kunnen uiteenlopende implicaties genereren.

Onder diversiteit verstaat Steunpunt Jeugd: *“De overeenkomsten en verschillen (zowel zichtbare en relatief aantoonbare persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit als minder zichtbare persoonlijke kenmerken zoals competenties, wensen, behoeften...) tussen individuen en groepen. Wanneer we aandacht willen hebben voor diversiteit gaan we de veelzijdigheid en complexiteit van individuen en groepen herkennen en erkennen.”*

Het gaat erom wederzijdse vooroordelen te doorbreken en uitsluitingmechanismen uit te schakelen. Dat houdt in dat we afstappen van zelf de norm te stellen, want als we daaraan blijven vasthouden versterken we alleen de machtsverschillen tussen ‘wij’ en ‘zij’.

Het **gelijkheidsbeginsel** is een algemeen principe dat iedere burger (wettelijk) gelijke rechten en een gelijke behandeling in gelijke gevallen toekent. Dit mensenrecht is vastgelegd in veel internationale verdragen, in de Belgische grondwet verankerd en gewaarborgd door het Grondwettelijk Hof. Het gelijkheidsbeginsel is een westers begrip en heeft zijn wortels in het humanisme en de verlichting. Het heeft twee aspecten:

- Het verbiedt dat personen die zich in eenzelfde situatie bevinden op verschillende wijze behandeld worden.
- Het verzet zich er tevens tegen dat personen die zich in verschillende situaties bevinden op dezelfde wijze behandeld zouden worden.

Met andere woorden betekent het dat we het recht hebben om te zijn wie we zijn en ons leven mogen leiden zoals we dat zelf willen, met respect voor de andere. Iedereen heeft recht op een gelijke behandeling en gelijke rechten. Alleen door het gelijkheidsbeginsel te koesteren, worden diversiteit, vrijheid en verandering mogelijk en kan elk individu zelf bepalen tot welke groep hij wil behoren en met wie hij wil omgaan. Als het gelijkheidsbeginsel niet wordt nagestreefd, wordt diversiteit automatisch uitgesloten.

Gelijkheid mag niet worden verward met **gelijkwaardigheid**. Volgens GRIP vzw is gelijkheid slechts een juridische term en wordt er eigenlijk gelijkwaardigheid mee bedoeld. Het betekent dat mensen van dezelfde rechten en plichten kunnen genieten. Gelijkwaardigheid daarentegen betekent dat mensen van gelijke waarde zijn en iedereen wordt gerespecteerd en geaccepteerd. Een samenleving die erin slaagt rechten om te zetten in echte kansen bestaat nog niet. Om je gelijkwaardig te kunnen voelen, moet je het gevoel hebben dat je rechtvaardig en als een ‘evenwaardige’ wordt behandeld.¹

Inclusie is het maatschappelijke proces dat structuren aanpast aan de verschillen tussen mensen, zodat alle burgers erbij kunnen horen ('belonging') en rechten en kansen hebben om evenwaardig te participeren in de samenleving.² Om een menswaardige samenleving uit te bouwen, dienen gelijke rechten en gelijkwaardige participatie te worden gewaarborgd. Als we spreken over verschillen, is het belangrijk dat ze worden uitgedrukt in mogelijkheden en capaciteiten in plaats van in tekortkomingen. Het is vanzelfsprekend dat iedereen, in al zijn verscheidenheid, erbij hoort

¹ <http://www.gripvzw.be/sociaalcultureelmodel/> (29 maart 2010)

² <http://wiki.socius.be/wiki/Inclusie> (17 maart 2010)



en een bijdrage kan leveren (Pearpoint, Forest, 1992)! Een persoon moet de kans hebben om controle uit te oefenen over zijn eigen bestaan. In plaats van betutteld te worden, moet de bal in het kamp van de burger liggen, opdat hij naar eigen keuze kan bepalen met wie, hoe en waar hij zijn leven wil uitbouwen (Vranken et al., 2002; Pease, 2002). Volgens Schraepen blijft de vertaling van inclusie in concrete acties vaak steken in een discussie over inclusie vanuit een integratieperspectief (Schraepen, 2009). Bij inclusie ligt de klemtoon op diversifiëren en individualiseren (bijvoorbeeld activiteiten aanpassen zodat de nieuwkomer zoveel mogelijk zichzelf kan blijven en kan meedoen), terwijl bij **integratie** de nadruk ligt op verschillen, homogeniseren en normaliseren. (Bij integratie gaan we bijvoorbeeld niets van het aanbod aanpassen, maar verwachten we dat de gehandicapte zich aanpast aan de aanwezige structuur). Integratie streeft naar het opnemen van mensen indien ze zich genormaliseerd en aangepast hebben aan een heersende standaard. In tegenstelling tot integratie accepteert inclusie het individu in al zijn facetten en zal het hem daarin aanmoedigen omdat iedereen een bijdrage kan leveren aan een hechte samenleving in wording (Dhuyvetter, 2008).

2.2 Evolutie van het diversiteitsdenken in de jeugdsector

Grootschalige veranderingen als vergrijzing, migratie, individualisering en globalisering zorgen voor een steeds sneller evoluerende en meer diverse maatschappij. Deze veranderingen hebben ook een grote impact op organisaties en beleidsmakers. Zij moeten bijgevolg veranderen, willen ze kunnen reageren op deze snelle evoluties.

Vragen zoals 'Speelt het huidige aanbod van het jeugdwerk genoeg in op diversiteit van kinderen en jongeren?' en 'Zijn de gekende jeugdwerkvormen voldoende aangepast aan de huidige context van diversiteit?' dragen ertoe bij dat heel wat jeugdorganisaties zoeken naar actuele antwoorden op de uitdagingen in de samenleving.³ Met 'Het Actieplan Interculturaliseren van, voor en door cultuur, jeugdwerk en sport' trachtte toenmalig minister van Jeugd Bert Anciaux processen te stimuleren waarin interculturaliseren centraal stond (Ministerie van de Vlaamse gemeenschap, 2006). Voor het jeugdwerk kwam het erop aan het aanbod toegankelijker te maken voor jongeren van etnische minderheden, maar ook voor jongeren uit lagere socio-economische klassen.

De ongelijke deelname van bijzondere doelgroepen⁴ aan het jeugdwerk werd tot een probleem gemaakt, en zo kwam de toegankelijkheidsdiscussie⁵ bovenaan de agenda te staan. Als antwoord hierop zegt Dhuyvetter dat het jeugdwerk geneigd was allerlei methodieken te ontwikkelen alsook financiële, fysieke en psychische drempels weg te werken om de deelname aan het aanbod door bijzondere doelgroepen te bevorderen (Dhuyvetter, 2008). De overheidsdruk om die doelgroepen aan te sluiten bij het bestaande aanbod van het mainstream jeugdwerk bracht een spanning met zich mee. Die spanning legde een extra druk op de doorstromingsgedachte. Ineens moesten scouts, chiro, de jeugthuizen en het speelplein uiteenlopende doelgroepen gaan bereiken, wat tot heel wat vragen en moeilijkheden leidde bij een heel aantal van deze organisaties. De overheid kan volgens Redig pleiten voor een jeugdwerk dat breed en toegankelijk rekruteert en bereikt, maar ze moet oppassen dat dit niet leidt tot een instrumentalisering. Als het jeugdwerk herleid wordt tot instrument ten dienste van het overheidsbeleid, dan verliest het zijn eigenheid (Redig, 2005).

Er mag niet van uitgegaan worden dat een aanbod dat werkt voor een grote groep kinderen en jongeren per definitie voor iedereen zal werken. Sommige kinderen en jongeren hebben geen interesse in het georganiseerde jeugdwerk maar zoeken naar andere manieren om hun vrije tijd in te vullen, zoals rondhangen, chatten, sporten... of gebruik maken van het commerciële aanbod. Coussée stelt dat het belangrijk is dat we vertrekken vanuit de vragen, noden en behoeften van de kinderen en jongeren zelf. Centraal staat respect voor de eigenheid van kinderen en jongeren.

³ Visietekst Steunpunt Jeugd, jeugdwerk en interculturaliteit. (11/02/04)

⁴ Groepen mensen die in onvoldoende mate participeren en die hiertoe ook onvoldoende kansen krijgen. Het zijn groepen die gediscrimineerd worden en *positieve actie* kunnen gebruiken. Deze term benadrukt dat maatschappelijke participatie door deze groepen bijzondere inspanningen en acties vergt. Over welke groepen het precies gaat, is afhankelijk van tijd en context en kan dus veranderen. (www.interculturaliseren.be, 1 april 2010)

⁵ Toegankelijkheid omvat het geheel van initiatieven die de drempels in het jeugdwerk verlagen (Renty, 2003).



Het gaat er dus om dat we aansluiting vinden bij de leefwereld van kinderen en jongeren voor wie het bestaande aanbod niet werkt. Jeugdorganisaties moeten op zoek gaan naar wat voor jongeren ondersteunend en zinvol is, en een leefwereldverbredend aanbod bieden dat dichtbij de jongeren staat en door hen herkend wordt (Coussée, 2004).

De discussie over het inclusief- of doelgroepspecifiek werken ligt in het verlengde van de toegankelijkheidsdiscussie. Een aantal jaren geleden maakte het 'inclusief werken' zijn entree in het jeugdwerk, waardoor een nieuwe discussie op gang kwam: inclusief- of doelgroepspecifiek werken? De meningen hierover zijn uiteenlopend, zoals we hieronder zullen weergeven. Niettegenstaande er een evolutie merkbaar is naar het inclusieve jeugdwerk, bestaat er bij bepaalde groepen van zowel autochtonen als allochtonen een fundamentele nood aan het doelgroepspecifiek werk (Boukhriss, 2005). Er werd door lokale besturen lang vastgehouden aan het idee dat doelgroepen moeten doorstromen naar het mainstream jeugdwerk, maar dit doet volgens Uit De marge onrecht aan de organisaties die dagdagelijks werken aan een empowerende en emancipatorische context voor bepaalde doelgroepen, zoals de allochtone organisaties, de werkingen voor Maatschappelijk Kwetsbare Jongeren, werkingen voor personen met een handicap enzovoort (Uit De Marge, 2010). Het gaat er niet over dat het ene beter is dan het andere: ze vullen elkaar aan en zijn als het ware complementair. Dit betekent aan de ene kant werken aan toegankelijkheid en inclusie, maar aan de andere kant ook het ten volle waarderen van bijvoorbeeld het jeugdwerk met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren of allochtoon jeugdwerk. Zoals Boukhriss eerder stelde, spelen al deze organisaties immers een rol in het ontwikkelen van een positieve identiteit bij groepen die extra aandacht verdienen⁶. Dit is een discussie die nog lange tijd zal gevoerd worden en waarin geen eenduidig antwoord bestaat. Wel kan vanuit het overheidsbeleid opgemerkt worden dat het discours van doelgroepspecifiek als overgangsfase naar het reguliere aanbod stilaan verlaten wordt. Het belang van een eigen plekje voor elke jongere, wordt steeds meer erkend, maar er is nog een lange weg te gaan.

Ook al bewijst onderzoek⁷ dat jarenlange inspanningen van het mainstream jeugdwerk het bereik amper vergroot hebben, willen we toch meegeven dat er een resem aan methodieken en werkvormen werd ontwikkeld als antwoord op de veranderingen in de samenleving: interculturele leerervaringen, spelmethodieken rond interculturaliteit, multiculturele vakanties, open kampen enzovoort. Deze verschillende jeugdwerkvormen proberen de noden en behoeften van hun doelgroep zo goed als mogelijk in te willigen en de emancipatiemogelijkheden daarmee te vergroten. Kenmerkend voor deze nieuwe jeugdwerkvormen is dat ze een lagere instapdrempel hebben voor heel wat kinderen en jongeren uit bijzondere doelgroepen. Ze bereiken een meer verscheiden publiek dan de traditionele jeugdbewegingen (De Groof & Smits, 2005). Volgens Uit de Marge is het belangrijk dat deze niet op zichzelf staan, maar dat er bruggen worden geslagen tussen allerlei werkvormen. Omdat deze complementair zijn en elkaar kunnen versterken, elk met zijn kennis, inzicht en vaardigheden (Uit De Marge, 2010). Redig sluit hierop aan: er is geen eensluitende methode, meer toegankelijkheid van het jeugdwerk kan maar door een mix van voorzieningen. Wil het jeugdwerk een gevarieerd bereik, dan zal het ook een even gevarieerd aanbod moeten bieden (Redig, 2005).

2.3 Waarom diversiteit trachten te managen?

Diversiteit en diversiteitmanagement is een realiteit voor organisaties: het biedt kansen en uitdagingen. Daarom werd in dit praktijkonderzoek gekozen voor een brede onderzoeksfocus op diversiteitmanagement, omdat steeds meer jeugdorganisaties inzetten op diversiteit, bijvoorbeeld inzake personeelsbeleid. Dat diversiteitmanagement bestaat, stellen we niet in vraag. Hoe het zich manifesteert op verschillende organisatieniveaus is een ander verhaal. In het onderzoek werd nagegaan hoe jeugdorganisaties diversiteit managen op deze organisatieniveaus. Om het diversiteitmanagement beter te kunnen kaderen, worden nog een aantal termen verduidelijkt en worden de verschillende benaderingen van diversiteit besproken.

⁶ Omdat diversiteit zo belangrijk is... (VJR, 2010).

⁷ In: 'De jeugdbeweging spreekt blanke middenklasse aan', De Standaard. (19/03/2010).



2.3.1 Diversiteitdenken verduidelijken in termen

Organisaties en beleidmakers hebben lang ingezet op een **doelgroepenbeleid**. Dit is een beleid dat zich richt op een bijzondere doelgroep (allochtonen, mensen met een handicap, ouderen...). Er worden specifieke maatregelen getroffen die de situatie van een bepaalde groep mensen wil verbeteren of ondersteunen. Het doel van het beleid is om de achterstand weg te werken door extra aandacht te besteden aan de desbetreffende groepen, om op die manier gelijke kansen te creëren voor iedereen.⁸ Heel wat organisaties ervaren echter veel tekortkomingen in het doelgroepenbeleid. Zo blijkt het onbegonnen werk om voor alle 'bijzondere' groepen een effectief beleid te voeren, vooral omdat er steeds meer groepen en subgroepen bij komen. Het doelgroepenbeleid focust op het wegwerken van achterstanden, waardoor de nadruk ligt op de verschillen met de dominante groep, met als gevolg dat verschillen negatief worden gewaardeerd (Ruygrok & Cornelissen, 2007).

Kruispuntdenken gaat een stapje verder dan het denken in doelgroepen. Volgens MOVISIE staan we allemaal op een denkbeeldig kruispunt van sekse, leeftijd, seksuele voorkeur, etniciteit, religie en beperkingen. Je kunt eigenlijk geen beleid maken voor vrouwen, allochtonen, jongeren, gehandicapten, moslims of homo's. Het zijn geen aparte doelgroepen. Je hebt namelijk nooit alleen een leeftijd of een etniciteit of een sekse: je hebt het allemaal tegelijkertijd. Maar: niet alle verschillen zijn altijd even belangrijk of doen er altijd evenveel toe.⁹ Met andere woorden laat kruispuntdenken ons toe om los te komen van het doelgroepgericht denken en handelen waarbij meestal eenzijdig gefocust wordt op één invalshoek, één doelgroepkenmerk als verklaring van maatschappelijke kansen en uitsluitingrisico's. Kruispuntdenken geeft ons een denkkader dat toelaat om de 'diverse' wereld waarin we leven beter tegemoet te treden. Het beperkt mensen niet tot één kenmerk, maar houdt juist rekening met de combinatie van verschillende kenmerken en besteedt altijd aandacht aan kruisingen van verschillende maatschappelijk invalshoeken.¹⁰

Diversiteitbeleid is gebaseerd op het kruispuntdenken. In het diversiteitbeleid is er oog en oor voor de verschillen tussen mensen. Het beleid heeft aandacht voor iedereen en het uitgangspunt is dat iedereen uniek is. Het richt zich op het bestrijden van uitsluitingmechanismen. Door inzicht te verschaffen in mechanismen die leiden tot uitsluiting, kunnen mensen deze herkennen en problemen in de eigen omgeving veranderen, zodat iedereen de kans krijgt zich te ontwikkelen, te ontplooiën en thuis te voelen. Organisaties die kiezen voor een diversiteitbeleid kiezen voor het optimaal en duurzaam benutten van alle talenten van iedereen in de organisatie, rekening houdend met onderlinge verschillen en overeenkomsten.

Een diversiteitbeleid is er volgens De Bruyne op gericht een structurele en mentaliteitsverandering te bewerkstelligen, zodat:

- Alle werknemers van een organisatie kwalitatief even goed dienen;
- Een organisatie een afspiegeling vormt van de diversiteit in de maatschappij;
- Het managen van diversiteit wordt een onderdeel van de organisatiecultuur;
- Het beleid actief rekening houdt met diversiteit.¹¹

Diversiteitsmanagement is een vorm van management die niet enkel passieve tolerantie voor diversiteit vertoont, maar bereid en ertoe in staat is om toenemende heterogeniteit op de werkvloer op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren (Janssen en Steyaert). Dit door het maximum te halen uit het menselijk potentieel en door het benutten van de complementaire kwaliteiten van individuen (Boukhriss, 2005). Als werkgever leid je dit proces in een duidelijke richting, en wel op basis van een heldere visie op de relatie tussen de missie van de organisatie en de diversiteit die daarbinnen en -buiten bestaat. Diversiteitsmanagement is niet iets wat je er als organisatie zomaar even bijneemt en dat morgen af is. Het is een vakgebied dat volop in

⁸ <http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/doelgroepenbeleid.htm>

⁹ http://www.movisie.nl/118587/def/home_/maatschappelijke_opvang/diversiteit/algemeen/

¹⁰ <http://www.socius.be>

¹¹ <http://www.diversito.be/nl/diversiteit.html>



ontwikkeling is en waar ook binnen de jeugdsector nog veel in geïnvesteerd kan worden, wil men gelijke kansen voor iedereen creëren (Van Geffen, 2007).

Competentiemanagement houdt nauw verband met diversiteitmanagement. Bij competentie management gaat het om de menselijke kwaliteiten. Een competentie is de bekwaamheid om kennis, vaardigheden en attitudes geïntegreerd aan te wenden en dit in verschillende situaties en activiteiten. Een competentie kan (aan)geleerd en verder ontwikkeld worden. Een competentie dient zich te uiten in observeerbaar gedrag.¹²

Een **competentiebeleid** heeft veel gemeen met een diversiteitsbeleid in een organisatie en is een belangrijk aspect voor de personeelsplanning op lange en op korte termijn. Als organisatie is het van belang in te spelen op de steeds meer diverse maatschappij. Deze toenemende diversiteit brengt met zich mee dat medewerkers over nieuwe en andere competenties en eigenschappen moeten beschikken om in te spelen op de noden en behoeften van de (nieuwe potentiële) doelgroepen. Zo zal bijvoorbeeld het aantal kinderen en jongeren van allochtone afkomst in de toekomst enkel nog toenemen. Het is dan van belang dat het personeel beschikt over de nodige competenties om met deze groep kinderen en jongeren aan de slag te gaan. Competentiemanagement en diversiteitsmanagement hebben alles met elkaar te maken en moeten niet als afzonderlijke projecten worden gezien wil men tot een goede en evenwichtige personeelsplanning te komen (Bilgin & Karademir, 2008).

Organisatiecultuur is een verzamelnaam voor alle normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen die in een organisatie bestaan. De cultuur uit zich in het 'collectieve (soms of vaak onuitgesproken) gedrag' dat medewerkers van een bepaalde organisatie vertonen en waardoor zij zich onderscheiden van andere organisaties. Ze bepaalt de manier waarop mensen binnen die organisatie met elkaar omgaan en hoe zij het werk verrichten. Deze cultuur bepaalt de sfeer, maar is ook bepalend voor de graad van risico die mensen bereid zijn te nemen, de intensiteit van betrokkenheid bij de organisatie doelstellingen, de graad van vertrouwen in de leiding, de behoudsgezindheid of dynamiek enzovoort (Kotter, 2005).

2.3.2 De niveaus van diversiteitsmanagement¹³

• Diversiteit omdat het moet

Organisaties reageren op overheidsdruk, niet echt op het probleem. De organisatie wil (moet) voldoen aan de regelgeving, maar is niet echt overtuigd. Het is reageren op de ethiek van het moment, omdat het in is, het moet wel. Het is wel zo dat de overheid hier een aantal zaken mee kan bereiken, maar geen fundamentele verandering kan teweegbrengen.

• Diversiteit omdat het goed is voor de organisatie

Deze organisaties zijn het stadium van de verplichting voorbij en zien een meerwaarde in het diversiteitsproject: omdat de organisatie daardoor meer vrijwilligers kan bereiken, omdat ze daardoor meer kan vernieuwen, omdat de organisatie een hogere tevredenheidsgraad haalt bij het doelpubliek of omdat ze gemakkelijker haar doelstellingen kan verwezenlijken. Dit niveau berust op veranderingen in de arbeidsmarkt, het doelpubliek en op een win-winsituatie voor de organisatie.

• Diversiteit omdat het goed is voor de maatschappij, de organisatie en het individu

Organisaties gaan ervan uit dat zelfwaardering belangrijk is voor de prestatie. Mensen die zich goed voelen in de organisatie zullen automatisch meer vernieuwing brengen, zowel in het ledenbestand als in diensten en de werking van de organisatie. Ze weten dat sociaal en moreel gedrag één geheel vormen, en niet omgekeerd. Zaken kunnen niet zonder een sociale inzet en respect van bepaalde, door de organisatie gekozen, morele waarden. Het niveau empoweren berust op morele en ethische ontwikkeling en op individualisering of autonomievergroting (waardering van het individu in de organisatie en hem macht geven om zijn functie in eigen handen te nemen) van de organisatie.

¹² <http://www.ond.vlaanderen.be/wetwijs/thema.asp?id=216>

¹³ Informatie komt uit het meetinstrument 'de diversoscoop'. Diversiteitsmanagement. Het meten, evalueren en plannen van diversiteit. (Dewaele, 2007)



2.3.3 Managen van diversiteit in een organisatie

Wanneer men diversiteit wil managen in de organisatie wordt er niet gefocust op het anders zijn, maar richt men zich op de kwaliteit van de organisatie om dwars door de verschillen heen de beste resultaten te behalen.

Het is belangrijk om een heldere visie op diversiteit en diversiteitmanagement te formuleren. Hierbij staat de organisatie stil bij de vraag hoe ze het best kan antwoorden op alle veranderingen in de samenleving. Een organisatie moet er rekening mee houden dat de visie en de doelstellingen van diversiteit samenhangen met de missie van de organisatie en deze zeker niet tegenspreken. De consequenties van de visie moeten eveneens goed doordacht worden. Daarnaast moet de organisatie bekijken wat mogelijk is, zowel qua financiële middelen als qua infrastructurele en materiële middelen. Ook wetten en decreten kunnen verplichtingen of beperkingen opleggen. Het is belangrijk dat de organisatie daar effectief rekening mee houdt (Dewaele, 2007).

De cultuur van een organisatie is een onzichtbaar verschijnsel, maar heeft vaak meer invloed op de werkwijze en gedragingen dan wordt gedacht. Wat betreft de organisatiecultuur zijn er tal van factoren die opportuniteiten bieden voor diversiteitmanagement, zoals de veranderingsbereidheid, een dynamische omgeving (waarbij leden, personeel en vrijwilligers betrokken worden), openheid voor divers gedrag en denkwijzen enzovoort. De uitdaging is om het onzichtbare en ongreepbare van de organisatiecultuur om te zetten in een managementinstrument dat versterkend werkt voor de diversiteit in de organisatie en dat ervoor zorgt dat diverse mensen kunnen binnenkomen, samenwerken, elkaars ideeën benutten en het doelpubliek tevreden stellen. Ongeschreven regels volstaan niet meer om je organisatie effectief te laten functioneren in een diverse omgeving. Diversiteit vraagt om een bewust ingerichte organisatiecultuur met regels die passen bij de doelstellingen die de organisatie nastreeft (Van Geffen, 2007).

Diversiteit invoeren betekent veranderen; veranderen betekent weerstand opwekken. Om dit tegen te gaan moet de organisatie een groot draagvlak creëren, zodat de implementatie van diversiteit zo vlot mogelijk kan verlopen. Daarvoor moet de organisatie werken met een representatieve werkgroep, die een duidelijk mandaat krijgt van de raad van bestuur. Zowel de raad van bestuur als de niet-leden van de werkgroep moeten worden geïnformeerd over diversiteit, de geplande stappen, de meting en evaluatie van de huidige situatie en de afgesproken wenselijke situatie. Het is belangrijk om iedereen permanent te informeren en te betrekken bij elke stap die wordt ondernomen (Dewaele, 2007).

Wie een effectieve organisatie wil vormen in een diverse omgeving, doet er volgens Van Geffen goed aan te erkennen dat zoiets niet vanzelf gaat, maar dat het wel te managen is. Mensen moeten gemotiveerd zijn om zich hiervoor in te zetten. Ze dienen over een bepaalde kennis van diversiteitmanagement en het werken met bijzondere doelgroepen te beschikken en weten hoe die toe te passen in de werking. Diversiteit zou beschouwd moeten worden als een onderdeel van het eigen werk. Aan de leidinggevenden zou dan ook steun moeten geboden worden. Met betrekking tot de werknemers zou er divers talent moeten aangetrokken en benut worden. Daarbij zou diversiteit in alle functies moeten worden teruggevonden, en niet beperkt blijven tot bepaalde functies. Managers moeten aan diversiteitsprocessen richting geven op basis van een heldere visie op de relatie tussen de missie van de organisatie en de diversiteit die daarbinnen en -buiten bestaat. Daarvoor dienen er voorwaarden te worden gecreëerd die in de organisatie worden verankerd en actief worden onderhouden (Van Geffen, 2007).

Organisaties die de eerste ervaringen hebben opgedaan, weten dat het geheim van succes niet in het afschieten van losse flodders zit. Van start gaan met diversiteit is geen evidentie. Het is niet iets wat je er zomaar even bijneemt en dat morgen af is. Het is een vakgebied dat volop in ontwikkeling is en waarin geïnvesteerd moet worden door organisaties (Van Geffen, 2007). Goed management van diversiteit levert voordelen op. Om de vruchten te plukken van diversiteit moeten er echter eerst inspanningen worden geleverd. Het is een zaak om een gericht beleid te voeren en diversiteit goed te managen. Als dit gebeurt, is diversiteit een kans en verrijking voor de organisatie: verhoogde motivatie, creativiteit, nieuwe ideeën, draagvlak vergroten, nieuwe perspectieven voor de organisatie, nieuwe medewerkers, de producten of diensten aanvaardbaar maken voor iedereen enzovoort.



Aan de andere kant moet de organisatie zich ervan bewust zijn dat diversiteit in de eerste fase kan leiden tot frustraties, weerstand, vragen over de eigen organisatiecultuur, een andere aanpak, meer tijd investeren in begeleiden enzovoort.

Niet alles zal meteen van een leien dakje lopen, want werken rond diversiteit vraagt inspanningen, reorganisatie en een verandering van de hele organisatie, van de leider die wekelijks met de kinderen en jongeren werkt tot de Raad van Bestuur. Diversiteitmanagement moet dan ook als een voortdurend proces worden gezien, waarbij de eigen organisatie constant in vraag wordt gesteld.



3 Analyse van de onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk doen we aan de hand van de interviews de onderzoeksbevindingen uit de doeken. Eerst bekijken we wanneer en waarom de jeugdorganisaties zijn gestart met diversiteit. We gebruiken stellingen ter ondersteuning om de organisaties te bevragen over hun visie op diversiteit. Ten tweede nemen we de praktijk onder de loep. We leggen initiatieven, ervaringen en knelpunten van de bevroegde organisaties aangaande diversiteit bloot. Hier en daar hebben we de praktijkervaringen van de bevroegden onderbouwd met citaten.

3.1 Met diversiteit gestart wanneer en waarom?

De helft van de bevroegde jeugdorganisaties zegt rond 2006 gestart te zijn met concrete inhoudelijke ontwikkelingen naar diversiteitsmanagement. Twee van de organisaties zeggen feitelijk te zijn gestart met diversiteit sinds de jaren '90, en vier van hen zeggen sinds het ontstaan van de organisatie diversiteit te managen.

We stellen vast dat ruim de helft van de bevroegden organisch de handen in elkaar heeft geslagen om op diversiteit in te zetten. Dit liep volgens sommigen niet altijd even vlot, omdat er weinig richtlijnen waren inzake te ondernemen stappen, maar ze sloegen erin om op een eigen manier een invulling te geven. De andere helft van de organisaties gaat eerder planmatig aan het werk.

Alle organisaties beseffen dat diversiteit meerwaarden heeft. Ze geven verschillende redenen aan waarom ze kiezen voor diversiteit:

- 9 organisaties zeggen dat het kan leiden tot een breder bereik van bijzondere doelgroepen;
- 8 organisaties zeggen dat ze willen reageren op de veranderingen in de maatschappij;
- Ruim de helft zegt zo nieuwe perspectieven te kunnen aanreiken;
- 4 organisaties zeggen gelijke kansen te willen bieden aan iedereen op het vlak van werk;
- 3 organisaties zeggen dat ze willen inspelen op de aangeboden stimuli van de overheid.

Dit zijn slechts een aantal motieven die we organisaties voorlegden in een gesloten vraagstelling. Natuurlijk heeft iedere organisatie nog eigen redenen waarom ze kiest voor diversiteit. Zo zijn er een aantal organisaties die hiervoor kiezen omdat het voortkomt uit de vraag van de doelgroep (ouders, kinderen en jongeren, vrijwilligers en/of partnerorganisaties).

3.2 Visie op diversiteit

3.2.1 Een kijk op...

Negen jeugdorganisaties hebben een visie op diversiteit. Ruim de helft van de organisaties heeft de visie neergeschreven in een visietekst en zegt dat de visie ook vertaald wordt in de beleidsnota. Toch hebben op één na alle organisaties hun visie vertaald in concrete doelstellingen. Drie organisaties hebben van bij het ontstaan van de organisatie al aandacht voor diversiteit in hun algemene organisatievisie. De visietekst op diversiteit is bij de helft van de organisaties tot stand gekomen nadat ze aan een bepaald project hadden gewerkt. Vervolgens leidde dit bij drie organisaties tot een strategische aanpak door onder andere een diversiteitsplan te ontwikkelen of diversiteit te vertalen in concrete doelstellingen die men in de vastgestelde beleidsperiode wil behalen.

Hoe de visies evolueren hebben we nagenoeg niet kunnen analyseren, omdat we enkel en alleen de meeste recente visietekst van de organisaties hebben gescreend. Ruim de helft van de organisaties zegt zijn visie op diversiteit minimaal één keer herwerkt te hebben. Waarom precies weten we niet, omdat we er niet specifiek naar hebben gevraagd. Al gaven enkele organisaties spontaan aan dat het komt doordat het netwerk vergroot en er bijgevolg meer informatie ter beschikking komt, een fusie plaatsvindt, een nieuwe coördinator wordt aangeworven of een nieuwe beleidsperiode zijn intrede doet of gewoonweg omdat ze hun organisatie beter trachten af te stemmen op de noden en behoeften van een doelgroep.



Hoewel de meeste organisaties over een geschreven visie beschikken, viel ons op dat niet alle bevroegden even gemakkelijk konden verwoorden wat diversiteit voor hen als organisatie betekent. We gaan uit van de veronderstelling dat de visie vaak geschreven wordt, voorgelegd wordt ter goedkeuring en iedereen hiermee akkoord gaat, maar dat ze niet in de praktijk wordt toegepast. Het is mooi om een visietekst rond diversiteit te hebben, maar als deze na ontwikkeling in de kast verdwijnt, heeft die helaas geen nut.

3.2.2 Stellingen in het kader van diversiteit

• **Diversiteit gaat over waarin we van elkaar verschillen** **ONEENS**

Diversiteit gaat volgens de meeste organisaties over verschillen. Hoewel een aantal organisaties gelijkenissen benadrukt en aangeeft dat we verder moeten leren kijken dan enkel naar de verschillen. "We zijn veel meer gelijk dan we van elkaar verschillen".

• **Een diversiteitplan is een noodzaak wil je diversiteit managen** **ONEENS**

De noodzaak aan diversiteitmanagement wordt door iedereen erkend, maar daarvoor is een diversiteitplan geen noodzakelijkheid. Het managen van diversiteit kan volgens vele organisaties spontaan gebeuren. Toch geven ze allen aan dat een diversiteitplan of ruimte voor diversiteit in de beleidsnota nuttig is om het structureel in te bedden in de organisatie. Een diversiteitplan is volgens de bevroegden voordelig voor de organisatie, omdat het toekomstperspectief biedt en het nieuwe werknemers helpt het diversiteitverhaal te begrijpen en vlot een overzicht geeft van doelstellingen en acties. Daarnaast verplicht een diversiteitplan om bepaalde zaken en gedragingen in de organisatie te analyseren en kan zo gezien worden hoe met verschillen wordt omgegaan.

• **Diversiteit is enkel mogelijk vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid** **EENS**

Elke organisatie is ervan overtuigd dat iedereen in de organisatie achter diversiteit moet staan en het moet ingebed zijn in de werking om een gedragenheid te creëren. Als slechts één persoon aan diversiteit werkt, bestaat de kans dat hij/zij alleen op een eiland blijft vastzitten.

• **Op alle niveaus in een organisatie moet je diversiteit terugvinden** **EENS**

Organisaties zien diversiteit op alle niveaus in de organisatie als de ideale situatie, maar zijn zich ervan bewust dat dit geen gemakkelijk proces is. Een kleinschalige start is de meest realistische.

• **Diversiteit betekent inclusief werken vooropstellen en categoriaal werken¹⁴ overboord gooien** **ONEENS**

Er is consensus over een dualiteit van werken: categoriaal werken en doelgroepspecifiek werken staan naast elkaar. De bevroegden staan achter een en-en verhaal. Ze zien het voordeel van meerdere manieren van werken: ze kunnen elkaar versterken en leren van elkaars expertise. Desondanks gaan ze er allen van uit dat het jeugdwerk moet 'openstaan voor iedereen' en het inclusief werken voortdurend moet worden aangemoedigd, maar zeker geen verplichtend karakter mag hebben. Organisaties moeten aftoetsen hoe ver ze kunnen gaan in het inclusief werken en dienen eerst na te gaan of er voldoende draagkracht is.

3.2.3 Gedeelde visie

De organisaties die aandacht hebben voor diversiteit in hun visietekst kiezen zelf waar ze de focus op leggen.

Bij screening van de visieteksten waren er een aantal zaken die centraal werden gesteld door alle organisaties:

¹⁴ Een categoriaal beleid is een beleid dat zich richt op een specifieke doelgroep (allochtonen, mensen met een handicap, ouderen...), en wordt ook wel een doelgroepenbeleid genoemd. Er worden specifieke maatregelen getroffen die de situatie van een bepaalde groep mensen moet verbeteren of ondersteunen. Een categoriaal beleid wordt vaak tegenover een inclusief beleid geplaatst. (www.interculturaliseren.be 2 april 2010)



- Het gaat over het herkennen, erkennen en waarderen van verschillen
- De kans geven zich te ontwikkelen
- Gelijkwaardigheidprincipe
- Openstaan voor iedereen
- Participatie en inspraak bevorderen
- Respect voor de eigenheid van elk kind
- Positieve benadering en kansen tot ontplooiing
- Vertrekken vanuit de leefwereld van het kind
- Wegwerken van drempels - laagdrempeligheid
- Op maat werken

Een verscheidenheid aan waarden wordt onderbouwd door de bevroegde jeugdorganisaties: respect, gelijkheid, solidariteit, openheid, onvoorwaardelijk accepteren, eerlijkheid, vertrouwen enzovoort.

We stellen vast dat bij heel wat jeugdorganisaties de aandacht nog sterk ligt op het wegnemen van achterstanden van ondervertegenwoordigde groepen, maar toch beginnen organisaties geleidelijk aan meer aandacht te hebben voor een brede benadering waarbij verschillen en overeenkomsten worden vertaald in concrete doelstellingen.

3.3 Diversiteit in de praktijk

In de interviews werden de organisaties bevroegd naar verschillende organisatieniveaus (vrijwilligers, personeel, bestuursorganen, doelgroep, aanbod en vorming) waarop het managen van diversiteit een grote impact heeft.

3.3.1 Vrijwilligers

Het takenpakket van een vrijwilliger kan zeer uiteenlopend zijn. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de begeleiders van activiteiten en de vrijwilligers die eerder op beleidsniveau meewerken.

De organisaties werden bevroegd naar diversiteit in hun vrijwilligersbeleid. Een ruime meerderheid van de organisaties gaf aan dat het aantal vrijwilligers voor 80-90% uit middenklassejongeren bestaat. De bevroegden gaven aan in hun vrijwilligersbestand een vertegenwoordiging van allochtonen, kortgeschoolden, personen met een handicap en holebi's te hebben. Ook al was er een grote verscheidenheid in de bevroegde organisaties, toch stellen we vast dat het bereik van vrijwilligers uit bijzondere doelgroepen beperkt is.

Op één organisatie na stromen de vrijwilligers door vanuit de deelnemersgroep. Jeugdorganisaties zijn meestal afhankelijk van vrijwilligers voor hun goede functioneren, en daarom streeft iedereen naar een actieve wervingspolitiek. Als leden niet doorstromen, gaan organisaties op zoek naar vrijwilligers door onder andere:

- Vormingen te geven in scholen
- Te werven via de vriendenkring van actieve vrijwilligers
- Stagiairs te vragen als vrijwilliger mee te draaien
- Te werven via basiscursussen
- Te werven via nieuwe media

Organisaties gaven aan dat vrijwilligers gemiddeld 3 tot 4 jaar actief blijven. Nochtans geven de bevroegden aan dat ze kampen met vrijwilligerstekorten, met als reden net dat heel wat jongeren zich niet meer jarenlang engageren.

De redenen die hiervoor werden aangegeven zijn de volgende:

- Zapcultuur
- Gebrek aan tijd



- Concurrentie met betaalde initiatieven binnen of buiten het jeugdwerk
- Generatiegenoten verdwijnen, waardoor ze alleen achterblijven
- Zich niet meer kunnen vereenzelvigen met het beleid
- Ze stappen in een andere levensfase: werk gevonden

“We leven in een samenleving waarin mensen nu eenmaal kortdurende projecten aangaan. Het verloop aan vrijwilligers kan een verrijking zijn voor de organisatie en voor de medewerkers zelf. Je moet je instellen voor verandering en ermee leren omgaan. Het gaat om de houding om te willen en te kunnen veranderen.”

Sommige organisaties gaven aan dat het moeilijk is om diverse vrijwilligers te werven, omdat zij voornamelijk werven uit de deelnemers die helemaal niet gekleurd zijn. Uit de interviews en beleidsnota's blijkt dat sommigen willen inzetten op een bredere en meer diverse werving, door onder andere samenwerkingen op te zetten met organisaties die specifieke expertise hebben met een bepaalde doelgroep.

Participatie en inspraak van vrijwilligers wordt bij alle organisaties hoog in het vaandel gedragen. Bijna alle organisaties kiezen ervoor om vrijwilligers te betrekken bij de ontwikkelingsacties rond diversiteit, zowel op beleidsniveau als op projectniveau. Nochtans is het opvallend dat slechts vier organisaties vrijwilligers hebben betrokken bij het opmaken van de visie rond diversiteit. De meest gebruikte participatievorm waar organisaties voor kiezen is een werkgroep. De organisaties kiezen om te werken vanuit de vrijwilligers zelf. Ze mogen eigen ideeën en meningen inbrengen en krijgen zo kansen om hun competenties naar diversiteitsmanagement te ontwikkelen. In de interviews zeiden de bevrageden dat het soms enorm moeilijk is om vrijwilligers te motiveren tot het diversiteitdenken.

3.3.2 Personeel

Het is een feit dat de jeugdsector een overheersend blanke middenklasse tewerkstelt die dikwijls ook over een bachelor- of masterdiploma beschikt. We stellen vast dat werknemers in de jeugdsector slechts zelden uit kansengroepen komen. Vier organisaties zeggen dat zij allochtonen en kortgeschoolden hebben tewerkgesteld. We merken op dat het slechts gaat om één of twee personen in de gehele organisatie. De functie-invulling van mensen uit kansengroepen is vaak minder gewaardeerd. Vaak gaat het over functies als kuisvrouw of klusjesman. Met een beetje geluk is er iemand aangeworven in het kader van artikel 60, bijvoorbeeld als administratief bediende. Deze persoon staat dikwijls na afloop van zijn termijn op straat, omdat de organisatie niet voldoende middelen had om de persoon te houden. Een paar jeugdorganisaties gaven aan dat het aanwerven van kansengroepen een te grote tijdsinvestering vergt. Steeds meer jeugdorganisaties zijn zich bewust van het gebrek aan diversiteit in hun personeelsbestand en kiezen ervoor om hieraan te werken.

De helft van de organisaties neemt zijn personeelsbeleid onder de loep met aandacht voor diversiteit. De acties zijn zeer uiteenlopend naar het optimaliseren van de rekrutering, werving, selectie, onthaal en uitstroom:

- Doelgroepneutrale functiebeschrijving
- Verbeterde onthaalprocedure
- Competentiemanagement, bijvoorbeeld competenties opnemen in de functieprofielen
- Coaching, bijvoorbeeld peters en meters op de werkvloer
- Nastreven van laagdrempelige sollicitaties
- Verspreiden van vacatures via meerdere kanalen
- Geen diplomaverenissen vermelden in de vacature, maar nadruk leggen op ervaringen, inzichten en een passie hebben om met kinderen en jongeren te werken

“Je moet een evenwicht vinden in het rekruteren van diverse types van mensen. Kijk niet alleen naar de nadelen, maar naar wat je ervoor in de plaats krijgt en dan is het een WIN-WIN situatie. Soms moet je niet kiezen voor het beste diploma, maar moet je durven kiezen voor onzekerheden, met vallen en opstaan”.



Het is moeilijk om het succes van deze acties al in kaart te brengen. Heel wat van de organisaties trachten de acties nu om te zetten in de praktijk.

De eindverantwoordelijkheid voor het diversiteitbeleid ligt in ruim de helft van de organisaties bij een stafmedewerker of bij een directielid. Er zijn vijf organisaties waarin de stafmedewerker de verantwoordelijkheid draagt. Het managen van diversiteit bedraagt minder dan 50% van hun takenpakket. De bevroagden ervaren dit als een knelpunt, omdat er veel tijd kruipt in het verwerven van kennis rond dit thema, acties opzetten en participeren in externe overlegmomenten. Sommige stafmedewerkers gaven aan het gevoel te hebben er alleen voor te staan. Ze vinden het moeilijk om de gehele organisatie mee te krijgen in het diversiteitsdenken. Wij stellen vast dat het als pedagogische medewerker heel moeilijk is om diversiteit te managen. Het is wel een feit dat er weerstand moet worden opgewekt om verandering in te voeren. Maar het is belangrijk dat deze medewerker in dit proces de nodige ondersteuning krijgt van het managementteam. Als coördinator ben je in de positie om te werken aan gedragenheid en kan je derdelijns werken. Je kan al gemakkelijker iets opleggen en iedereen daarin meekrijgen.

De hoofdtaken die een diversiteitmedewerker op zich neemt zijn onder andere het uitwerken en plannen van acties, interne werkgroepen opzetten om het thema diversiteit uit te dragen, communiceren van het diversiteitbeleid naar medewerkers, netwerken met andere organisaties in het kader van diversiteit en deelnemen aan overlegmomenten.

Diversiteit leeft bij het personeel, al kunnen we hier verschillende snelheden en niveaus van betrokkenheid vaststellen. Zoals eerder gezegd is het vaak maar één medewerker die op diversiteit staat en die ook verantwoordelijk is om medewerkers aan te moedigen hieraan mee te werken. Meer dan de helft van de organisaties heeft een werkgroep van personeelsleden/vrijwilligers samengesteld die bepaalde projecten met het oog op diversiteit hebben opgezet en/of samen het beleid onder de loep namen. Het is een krachtige methodiek om de organisatie mee te krijgen in het diversiteitsdenken, vooral omdat de resultaten nadien ook ter goedkeuring kunnen worden voorgelegd aan de AV en Raad van Bestuur. Het voorleggen van voorstellen rond diversiteit aan de Raad van Bestuur is in één organisatie heel moeilijk, omdat het proces daardoor vaak vertraging oploopt en dingen anders kunnen geïnterpreteerd worden.

3.3.3 Bestuursorganen

De meerderheid van de organisaties zegt dat het bestuur niet divers is samengesteld. Wij constateren dat de Raad van Bestuur meestal bestaat uit een groep van gelijkgezinden. Het zijn vooral mensen uit de sector, met een diploma, blank, mannelijk, dertiger enzovoort.

Het is niet omdat jeugdorganisaties er niet voor open staan, maar omdat het moeilijk is mensen uit bijzondere doelgroepen hiertoe aan te zetten. Als er toch mensen uit een bepaalde doelgroep interesse hebben in de materie die behandeld wordt op een Raad van Bestuur, dan worden ze vaak overbevroagd door verscheidene organisaties. Daarnaast is het niet gemakkelijk om iemand te vinden die over de nodige expertise beschikt om inspraak te kunnen hebben.

Er zijn tal van moeilijkheden die verhinderen dat men meer open zou staan voor anderen: een te technische invulling zoals het bespreken van financiën, de vergaderduur, de plaats en de stijl van vergaderen. Daarnaast is wat wordt verwacht van bestuursleden niet te onderschatten: zo wordt er heel wat engagement verwacht. Daarnaast moet deze persoon beschikken over een reeks aan competenties en een rugzak met ervaring, zodat hij kan helpen het beleid te verbreden om koers te zetten naar de toekomst. Een bestuurslid moet een verrijking zijn voor de organisatie.

Het kan volgens de bevroagden heel wat voordelen inhouden om een diverse Raad van Bestuur te hebben. Het leidt tot een andere kijk op dingen, kiezen voor een andere aanpak, de leefwereld van de doelgroepen beter kennen en alerter bepaalde insteken geven naar het beleid. Een divers bestuur is niet alleen leerrijk omwille van de verscheidenheid aan kwaliteiten en talenten, maar ook door de vele ideeën, visies en uitwerkingen. De meeste organisaties zijn overtuigd van het voordeel, maar zeggen dat de huidige Raad van Bestuur naar behoren functioneert. Ze staan er



zeker voor open, maar zullen geen concrete acties ondernemen. Enkel en alleen wanneer de mogelijkheid zich aanbiedt, zullen ze erop inzetten.

3.3.4 Netwerking

In het diversiteitsdenken is samenwerken onmogelijk nog weg te cijferen. Daarom zien we ook steeds meer samenwerkingsinitiatieven uit de grond schieten. We stellen vast dat jeugdorganisaties vrijblijvend samenwerken om een verscheidenheid aan redenen. Het kan gaan van een zeer eenvoudige, korte samenwerking tot een structurele en duurzame samenwerking.

Bijna alle bevrageden slaan bruggen en kiezen bewust om samen te werken om initiatieven rond diversiteit op te starten. Natuurlijk is dit sterk afhankelijk van hoe ze diversiteit trachten te managen. Jeugdorganisaties zetten steeds meer in op samenwerking omdat ze er het voordeel van inzien:

- Een groter bereik na kunnen streven;
- De diversiteit aan ideeën, ervaringen en kennis kunnen leiden tot een betere aanpak;
- Het gevoel een steentje bij te dragen aan de maatschappij;
- Het is zeer leerrijk en verrijkend;

“Een jeugdbeweging is voor ons zo’n logisch concept, je stelt dit niet in vraag. Door met andere organisaties samen te werken voor wie dit concept niet zo bekend is, worden bepaalde evidente zaken plots toch weer in vraag gesteld.”

- De werklust kan verminderd worden, omdat je het werk kunt verdelen en iedereen de verantwoordelijkheid draagt.

“Samenwerken moet een geven en nemen zijn, daarom moet er ook regelmatig bekeken worden of iedereen er wel degelijk iets uithaalt.”

De organisaties die vakanties en kampen organiseren bouwen netwerken uit om een breder bereik na te streven. Dit door bijvoorbeeld residentiële instellingen aan te schrijven, samen te werken met maatschappelijk werkers van het OCMW en/of Steunpunt vakantieparticipatie. Het is geen structurele samenwerking, maar zij tekenen in op het aanbod. Het levert heel wat voordelen op voor beide partijen en het vraagt minder werk van de stafmedewerkers, omdat zij niet zelf de straat op moeten om kinderen en jongeren te zoeken. Deze vorm van samenwerking raakt steeds meer ingeburgerd in het jeugdwerk en organisaties houden meer plaatsen open voor kinderen en jongeren die ze anders moeilijk bereiken.

Ten tweede kiezen negen organisaties om samen te werken aangaande het thema diversiteit omdat ze gebrek hebben aan bepaalde expertise. Zij gaan ten rade bij anderen om informatie te vergaren over het werken met bijzondere doelgroepen, plan- en/of beleidsvorming, stuurgroepaangelegenheden ter ondersteuning van een onderzoek of een project en/of deelname aan regelmatige bijeenkomsten van externe overlegmomenten. Organisaties geven aan dat het zeer nuttig is om deel te nemen aan overlegmomenten, omdat ze door kennis- en ervaringsuitwisseling sterker worden in hun eigen functie.

Ten derde zijn er heel wat organisaties die kiezen voor een structurele samenwerking. Zij kiezen ervoor om problemen niet alleen het hoofd te bieden, maar om hun krachten te bundelen. Samen met anderen zetten ze hun schouders onder bepaalde projecten met een gezamenlijk doel. Het levert zeker voordeel op voor beiden.

De organisaties kiezen om op meerdere niveaus in te zetten op samenwerking. Zo organiseren een aantal organisaties sinds kort hun vormingen samen met anderen om de inhoud een divers kader te geven en zich te richten op een breder ledenaantal.

Ten slotte gaven organisaties een aantal knelpunten aan waar voortdurend oog voor moet zijn, omdat de samenwerking er anders spaak op kan lopen:



- Het verwateren van contacten en/of netwerken bij overdracht van de functie als diversiteitsmedewerker;
- Het is soms moeilijk om erkenning en herkenning te krijgen van organisaties die zich inzetten voor bijzondere doelgroepen;
- Soms wordt de vraag tot samenwerking gezien als een extra werkdruk, omdat bepaalde organisaties met expertise rond bijzondere doelgroepen overbevraagd worden.
- Wanneer je samenwerkt met mensen met een andere culturele achtergrond, kan de communicatie niet altijd van een leien dakje lopen. Het kan moeilijk zijn om doelstellingen van een bepaald project duidelijk te stellen, omdat ze de meerwaarde misschien niet direct inzien.
- Organisaties die met meerdere verbonden werken, zeggen dat ze het als een moeilijkheid ervaren om een algemene lijn op te stellen die voor iedereen haalbaar is.

3.3.5 Doelgroep

Wanneer we spreken over de doelgroep verwijzen we naar de 'kinderen en jongeren' met een gemiddelde leeftijd tussen 6 en 25 jaar oud, voor wie een aanbod wordt voorzien. Het is belangrijk om te weten dat niet elke organisatie werkt met dezelfde leeftijdsgroep. Het is vooral in een stedelijke context dat jeugdorganisaties geconfronteerd worden met andere doelgroepen. Om mee te gaan met de maatschappelijke veranderingen is het belangrijk om manieren te vinden om op deze in te spelen.

Uit de schriftelijke vragenlijst kwam naar voor dat tien organisaties kansarme kinderen en jongeren bereiken. Heel wat van deze organisaties hebben dit te danken aan de samenwerking met Steunpunt Vakantieparticipatie. Acht organisaties bereiken allochtonen kinderen en jongeren. Ruim de helft van de organisaties bereikt kinderen en jongeren met een beperking. Ten slotte bereiken vier organisaties kortgeschoolden en twee organisaties holebi's. Deze cijfers liggen nog redelijk hoog, omdat we er ook bewust voor gekozen hebben om een verscheidenheid aan jeugdorganisaties te bevragen, inclusief een aantal doelgroepspecifieke werkingen.

Tien organisaties zeggen 'open te staan voor iedereen', maar we stellen vast dat het een zeer moeilijke opdracht blijft in de praktijk. De bevraagde jeugdorganisaties blijven het, ondanks de veel genomen initiatieven om jongeren uit kansengroepen¹⁵ te bereiken, moeilijk vinden. Sommige organisaties vinden dat ze heel wat initiatieven hebben opgezet, maar de grote toestroom blijft uit. We merken op dat niet alle organisaties zich bewust zijn van de tijd die nodig is om veranderingenprocessen op te zetten. Eén van de bevraagden zei dat diversiteit niet zomaar werkt, maar dat het belangrijk is dat de doelgroep affiniteit krijgt met de werking. Dit is essentieel om verder te geraken. We stellen vast dat ook doelgroepspecifieke organisaties moeilijkheden ervaren bij het bereiken van de beoogde doelgroep. Eén van de organisaties gaf aan dat ze kampt met de tendens dat bepaalde culturen afzijdig staan tegenover andere, waardoor één groep weigert te komen omdat de andere groep daar aanwezig is.

De helft van de organisaties kiest bewust om inclusief te werken en kiest voor de leuze: 'iedereen hoort erbij!' De organisaties gaven aan zich extra in te zetten voor de volgende kinderen en jongeren: kinderen met autisme, diabetes, fysieke of mentale beperking, ADHD, kansarmen of allochtonen. Bij de meeste organisaties waar inclusie op de agenda staat, wordt op vraag van de ouders nagegaan of het kind of de jongere kan deelnemen aan het gewone aanbod. Wij stellen vast dat hoewel organisaties 'inclusief werken' vooropstellen, zij vaak een programma opzetten voor bijzondere doelgroepen naast het bestaande aanbod. Het is volgens hen moeilijk om het gewone aanbod af te stemmen op bepaalde groepen. Soms spreekt het aanbod de kinderen en jongeren niet aan, waardoor de organisatie een zijspoor bewandelt om zo toch een bepaalde groep te bereiken.

¹⁵ Onder jongeren uit kansengroepen verstaan wij allochtone jongeren, kortgeschoolde jongeren, jongeren in de bijzondere jeugdzorg en jongeren met een handicap.



"Juist door met de doelgroep alleen te werken, stemmen we de vakantie af op de doelgroepen en voorzien we structuur met veel ondersteuning".

"Het is onmogelijk om voor iedere doelgroep inclusief te gaan werken. "

Heel wat organisaties gaven aan dat ze geen problemen ervaren met het bereiken van kinderen. Het is volgens hen gemakkelijker omdat het gaat om een soortgelijk aanbod, namelijk spelen. Tot op heden ervaren een aantal organisaties meer problemen met het bereiken van tieners. Op deze leeftijd is verbondenheid, groeps- en identiteitsvorming heel belangrijk. We veronderstellen dat dit een van de redenen kan zijn waarom organisaties soms moeilijkheden ervaren om deze doelgroep te bereiken en te behouden.

3.3.6 Aanbod

Het aanbod van de bevraagde jeugdorganisaties is zeer breed: het loopt van wekelijkse jeugdbewegingactiviteiten tot vakantiewerking en vorming, waarbij we algemeen kunnen stellen dat spel, ontspanning, ontmoeting en plezier centraal staan.

Geen enkele organisatie zegt het bestaande aanbod radicaal te hebben bijgestuurd, afgestemd of veranderd. De meeste organisaties kozen er bewust voor om niet aan hun core-business te raken, maar wel aandacht te hebben voor de noden en behoeften van bijzondere doelgroepen door het aanbod uit te breiden of weloverwogen te starten met een inclusieve werking.

"Ons aanbod naar allochtone jongerenwerkingen is grotendeels een herhaling van ons aanbod naar reguliere jeugthuizen, met hier en daar aanpassingen geënt op de doelgroep."

Een ruime helft van de organisaties is op een spontane manier gestart met het nemen van diversiteitinitiatieven, met als voornaamste doel een breder bereik. Zij ondernamen één of meerdere kleine acties door middel van externe subsidies. Ervaringen tonen aan dat dit niet altijd van een leien dakje loopt. Je wordt ook niet zomaar een diverse organisatie van de ene op de andere dag, het is namelijk een proces van lange adem. We willen dit niet negatief voorstellen, want er zijn ook een aantal organisaties die er na een experimentele fase voor kiezen om diversiteit op te nemen in de algemene werking, door het in te schrijven in de beleidsnota.

Acht organisaties kiezen ervoor om diversiteit organisch in te bouwen in hun aanbod. Bij hen staat diversiteit bovenaan de agenda. Zij geloven in verandering, trachten medewerkers zoveel mogelijk te betrekken door middel van de werkgroepcultuur en streven naar een langdurige impact door het opstellen van een diversiteitsplan of door diversiteit op te nemen in de beleidsnota. In dit langdurig proces ervaren de organisaties ook hindernissen die soms wel eens kunnen doorwegen, maar ondanks deze blijven ze toch geloven in verandering en positieve resultaten.

"Het managen van diversiteit is vaak onderdeel van een bepaalde vraag of een nieuw product waardoor we een bredere doelgroep kunnen bereiken dan wanneer we ons toespitsen op een uniek aanbod voor één doelgroep".

De meeste jeugdorganisaties hebben zich de laatste jaren gefocust op het verlagen van drempels, omdat ze beseffen dat dit kan helpen om bepaalde kinderen en jongeren beter te bereiken. We kunnen stellen dat dit hier en daar succesverhalen oplevert. We kunnen een onderscheid maken naar een zestal verschillende drempels:

- Bekendheid: verspreiding van informatie via folders en flyers; mond-aan-mond reclame: samenwerking met Steunpunt Vakantieparticipatie; vindplaatsgericht werken, internet, via eigen vrijwilligers...
- Bruikbaarheid: aanpassing naar infrastructuur
- Beschikbaarheid: flexibiliteit naar inschrijvingen; niet de verwachting hebben dat ze wekelijks deelnemen
- Betaalbaarheid: verlagen van deelnameprijzen; samenwerking met OCMW zodat zij voor betaling kunnen instaan; een aantal plaatsen vrijhouden voor kinderen en jongeren uit kansengroepen
- Bereikbaarheid: vervoer kan voorzien worden



- Begeleiding: contact opnemen met ouders zodat de begeleider weet hoe met het kind/jongere om te gaan; zorgen voor extra begeleiding; ondersteuning van begeleiders door vormingen aan te bieden

Heel wat organisaties werkten projecten uit waarin ze specifiek aandacht hebben voor kansengroepen. Vaak zijn dit nevenactiviteiten naast het eigen aanbod voor kinderen en jongeren zoals:

- Een aparte cursus voor bijzondere doelgroepen
- Vakanties in asielcentra voor vluchtelingen
- Speelstraten voor allochtone jongeren
- Specifieke vakanties voor personen met een handicap
- JOMBA – werking¹⁶
- LINK – project¹⁷

Daarnaast ontwikkelen jeugdorganisaties ook tools om vrijwilligers te sensibiliseren rond dit thema:

- Inclusiebox¹⁸
- IQ project¹⁹
- Spelen rond diversiteit
- Brochures en boekjes rond het wegwerken van drempels

Een aantal bevrageden gaf als knelpunt aan dat wanneer de subsidies voor nieuw opgezette projecten wegvallen, de groep kinderen en jongeren die bereikt werd plots weer op straat staat.

3.3.7 Vorming

In de basiscursus en/of vormingen voor animators, hoofdanimators en/of instructeurs hebben de landelijk georganiseerde jeugdorganisaties inhoudelijk aandacht voor diversiteit. Hoewel iedere organisatie een eigen invulling geeft aan deze materie, staat het thema toegankelijkheid centraal. Werkvormen gaan vooral over het werken met kinderen en jongeren met een beperking en het inclusief werken, maar steeds meer organisaties voorzien ook vormingen rond het werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren. Andere concentreren zich daarnaast op onderwerpen als pestgedrag, participatie en omgaan met jongeren met gedragsproblemen. Deze thema's maken niet altijd deel uit van de basiscursus, maar komen aan bod in aparte vormingsessies. Wij stellen vast dat binnen de vormingsessies het thema diversiteit eerder terugvalt op hoe aan de slag te gaan met een bijzondere doelgroep, en dat het niet zozeer draait om wat diversiteit is en hoe ermee om te gaan. Hoe moeilijk het soms ook is om vrijwilligers mee te krijgen met dit thema, toch zien de organisaties er het nut van in om aandacht te hebben voor dit thema.

Vier organisaties geven vorming over diversiteit aan professionele medewerkers. Ze buigen zich meer over vraagstukken als: 'Hoe kunnen we hier meer aandacht voor hebben in onze visie?' 'Wat betekent diversiteit voor ons beleid?' 'Welke stappen willen we ondernemen?' Meestal zijn de vormingen op vrijwillige basis. De cursussen en vormingen worden zowel jaarlijks als ad hoc aangeboden. Ook al krijgen professionele medewerkers vorming aangeboden, toch stellen we vast dat weinig van deze cursussen echt op maat zijn gemaakt. Volgens enkele bevrageden reiken de cursussen die worden gegeven door externen meestal over de verschillende sectoren heen, en hebben de begeleiders vaak te weinig kennis over en ervaring met het reilen en zeilen van de jeugdsector.

¹⁶ JOMBA betekent kinderen en jongeren met bijzondere aandacht van KAZOU. (Zie www.kazou.be)

¹⁷ Een project van Jieha, waarmee ze trachten bij te dragen aan wederzijdse positieve beeldvorming tussen personen met een beperking en allochtone jongeren. (Zie www.jeugddienstsjalom.be)

¹⁸ De Inclusiebox is een box boordevol materiaal en uitgeschreven spelletjes op maat van elke jeugdbeweging en leeftijd! De box heeft als bedoeling je in te leven in verschillende beperkingen. (Zie www.jeugddienstsjalom.be)

¹⁹ "iQ" staat voor interculturalisering. Een ingewikkelde term, die wil zeggen dat we ons als jeugdbeweging bewust willen zijn van de enorme rijkdom aan verschillen in onze samenleving, en dat we er op een goede manier mee willen omgaan. (Zie www.ksj.be)



Steeds meer organisaties bundelen hun krachten door samen vormingen te geven:

- Om expertise te verwerven over bijzondere doelgroepen en om ervaringen te delen (Uit de Marge, Vlaamse Dienst Speelpleinwerk, Centrum voor Maatschappelijke Gelijkheid & Jeugdwelzijn, Groep Intro en Platform Allochtoon Jeugdwerk);
- Om zo een bredere mix te krijgen van jongeren in de cursussen zelf;
- Om meer jongeren te laten proeven van het aanbod in de jeugdsector.

3.3.8 Meetinstrumenten

De meeste bevroegden gaven aan dat ze gebruik maken van meetinstrumenten, maar niet specifiek om diversiteit te meten. Slechts drie organisaties hebben ooit gebruik gemaakt van de diversoscoop. Die drie waren zeer tevreden met de resultaten van de diversoscoop. Zij kregen een duidelijker zicht op hun organisatie en hebben hierdoor hun visie scherper gesteld en een diversiteitplan ontwikkeld.

De andere organisaties verwezen naar algemene methoden om kwaliteit en tevredenheid te meten: enquêtes, SWOT-analyses, de kwaliscoop, evaluatie van het actieplan op basis van voortgangsrapporten en jaarverslagen en eindrapporten.

Meer dan de helft van de bevroegden beweert geen doorlichting te doen aan de hand van cijfergegevens. Sommige organisaties hebben geen gepast registratie-instrument, waardoor het moeilijk wordt om het bereik te meten.

Ten slotte gaven heel wat organisaties aan dat door gebrek aan rapportering en documenteren veel informatie rond het managen van diversiteit verloren gaat. Volgens de bevroegden is er vaak onvoldoende terugkoppeling tussen oude en nieuwe werknemers, waardoor er veel kennis en expertise rond diversiteit verloren gaat. We stelden ook vast dat kennis- en expertise ook verloren gaan door een snelle overgang van het thema tussen medewerkers zelf.

3.3.9 Deontologische code

Een deontologische code is een code waarin men bespreekt wat verwacht wordt van medewerkers en waarin men ook kan spreken van bepaalde sancties. Er wordt meestal vertrokken van kernwaarden (ethische code = waarden die de organisatie bepaalt) die aangevuld worden met bepaalde gedragsregels (hierin worden normen en regels bepaald).²⁰

De meeste organisaties hebben oog voor discriminatie en pestgedrag, maar op twee organisaties na heeft geen enkele een uitgeschreven deontologische code. Wanneer organisaties hier wel over beschikken, is het vaak een op zich staand instrument dat niet vaak wordt gebruikt. Medewerkers ondertekenen het document bij hun start in de organisatie, maar nadien wordt hier zelden op teruggeblikt. Zo zei één organisatie dat mensen bij hen niet echt weten wat in hun code staat geschreven, behalve dat er geen relatie mag worden aangegaan met de doelgroep.

Een geschreven code is volgens de meeste organisaties geen noodzaak, omdat ze ervan uitgaan dat iedereen duidelijk weet wat van hen verwacht wordt, wat kan en wat niet kan. *“Het is een basishouding die je moet hebben als je ervoor kiest om in de jeugdsector te werken. Discriminatie wordt niet getolereerd, en als het toch gebeurt worden medewerkers hier op aangesproken.”* De meeste organisaties gaven aan hier geen specifieke methodes of structuren rond op te zetten, maar eerder spontaan en op de man af het probleem te bespreken.

²⁰ http://www2.vlaanderen.be/integriteit/_documentatie/20071026_handleiding_opmaak_deontologische_code.pdf (16 februari 2010)



Organisaties geven aan dat ze discriminatie en aanverwante thema's aan bod laten komen in basiscursussen en vormingen, maar er ook nationale acties rond voeren of meestappen in initiatieven die door anderen worden ondernomen, zoals de actie uit 2009, 'Plant een vlag tegen racisme'. Daarnaast zitten er bij iedere organisatie in de visie en de missie wel een aantal onderliggende waarden waarvan men verwacht dat iedere medewerker zich erachter schaaft: respect voor elkaars eigenheid, rechtvaardigheid, solidariteit, gelijkheid en een voorbeeld zijn voor iedereen.



4 Conclusies

In dit hoofdstuk komen de vragen: 'Wat is de visie van de jeugdorganisaties inzake diversiteit?' en 'Hoe wordt deze visie omtrent diversiteit omgezet in de praktijk?' uitvoerig aan bod. Vanuit de analyse worden een reeks interessante bevindingen rond het managen van diversiteit in de visie, het beleid en de praktijk verwoord in concrete en duidelijke conclusies.

4.1 Diversiteit betekent eigen identiteit opgeven!

Herhaaldelijk gaven organisaties aan dat ze worstelen met de vraag: 'Hoeveel moeten we opgeven van de eigen identiteit om meer divers te worden?' De bevraging heeft uitgewezen dat bepaalde jeugdorganisaties die trachten diversiteit te managen moeilijkheden ervaren bij de visieontwikkeling, omdat medewerkers vaak blijven vasthouden aan de bestaande organisatiecultuur. **We concluderen dat het in vraag stellen van eigen waarden en normen voor sommige organisaties een zeer gevoelig thema is en het niet eenvoudig is een cultuurverandering door te voeren, vooral omdat het de peilers van de organisatie raakt.** Dit wordt ook bevestigd door Kotter: "Verandering van de organisatiecultuur gaat in de praktijk meestal niet zonder slag of stoot en heeft gevolgen voor de gehele interne organisatie" (Kotter, 2005).

4.2 Betekenis geven aan diversiteit

Uit de analyse bleek dat diversiteit volgens de meeste organisaties gaat over verschillen. Na de bevraging wezen een aantal van hen ons op het feit dat het gaat over verschillen die 'ertoe doen'. Het gaat om verschillen die als verrijkend worden gezien. **We concluderen dat organisaties steeds meer oog hebben voor overeenkomsten en verschillen tussen individuen en groepen, maar dit wordt nog niet duidelijk vertaald in hun visietekst.** Iedere organisatie definieert diversiteit op zijn eigen manier, vanuit de eigen werking en de doelgroep waarmee wordt gewerkt, die voor iedereen verschillend is.

Vanuit de analyse stellen we vast dat de organisaties ***diversiteit slechts fragmentarisch belichten*** in hun visietekst op diversiteit. Wanneer we naar de visie kijken, zien we dat de meerderheid van de organisaties focust op wie men wil bereiken en voor wie men een aanbod ontwikkelt. Het denken over diversiteitsmanagement op het niveau van de organisatie werd met andere woorden dikwijls slechts tussen de lijnen geëxpliciteerd. **We concluderen dat de focus voor de visieontwikkeling eerder ligt op externe factoren in plaats van op de interne werking van de organisatie.** Simpelweg komt het er volgens ons op neer dat ze in hun visietekst over diversiteit zelden een concreet beeld hebben van waar ze als gehele organisatie naartoe willen met diversiteit. Toch stellen we vast dat een aantal van de bevrageerden wel de interne werking in rekening brengt: als organisatie en in het personeelsbestand wordt het thema diversiteit opgenomen, maar dit is niet terug te vinden in de visietekst, wel in de beleidsnota.

4.3 Bereikbaarheid in vraag gesteld

Het is opvallend dat organisaties trachten stereotypering en stigmatisering te vermijden door niet in hokjes te denken en in de visie aan te geven dat ze *openstaan voor iedereen*. **Dit is een mooie theorie of doelstelling, maar ze is in de praktijk moeilijk te realiseren. We concluderen dat de visie niet altijd rijmt met de praktische aanpak van diversiteit.**

We stellen vast dat de bevrageerde jeugdorganisaties met lokale afdelingen het werken met groepen centraal stellen in hun visie. Met andere woorden komt het erop neer dat in hun visie de groep vaak primeert boven het individu. Ze streven ernaar dat anderen zich goed voelen in de groep, terwijl de doelgroepspecifieke organisaties eerder focussen op het individu. **We concluderen dat doelgroepspecifieke organisaties veel concreter zijn in het beschrijven van de doelgroep die ze wensen te bereiken en sterk de nadruk leggen op de kracht van kinderen en jongeren als vertrekpunt.**



4.4 Plan van aanpak

De bevraging heeft uitgewezen dat een ruime meerderheid van de organisaties ervoor kiest om planmatig diversiteit te managen. Dit zijn vooral de jeugdorganisaties die sterk geloven in de meerwaarde van een diverse organisatie en al even met dit proces bezig zijn (hier een visie over hebben en acties in de beleidsnota hebben opgenomen). Zij beseffen dat het managen van diversiteit een structurele aanpak vraagt in plaats van er nu en dan eens aan te werken. Dit toont Van Geffen ook aan in haar boek rond diversiteitsmanagement. Ze geeft aan dat organisaties die de eerste ervaringen hebben opgedaan weten dat het geheim van succes niet ligt in het afschieten van losse flodders (Van Geffen, 2007). Toch ziet het er naar uit dat heel wat jeugdorganisaties eerst een experimentele fase doorlopen voordat diversiteit structureel een plaats krijgt. **We concluderen dat een structurele aanpak een vereiste is als je grip wil krijgen op het managen van diversiteit.**

We deden geen expliciete bevraging naar het verschil tussen onafhankelijke en gebonden jeugdorganisaties, maar door analyse stelden we vast dat organisaties met een zekere afhankelijkheid van een 'moederorganisatie' moeilijkheden ervaren om een efficiënt diversiteitsbeleid te voeren. **We concluderen dat de klemtoon van de moederorganisatie op andere snijpunten kan liggen dan diegene waar de jeugdorganisatie op wil focussen. Dit kan een moeilijkheid zijn als deze organisaties stappen vooruit willen zetten in het managen van diversiteit.**

4.5 Het managen van diversiteit in de praktijk

We concluderen dat de kloof tussen de visie en de praktijk aangaande diversiteit bij heel wat jeugdorganisaties nog groot is. 'Hoe meer een jeugdorganisatie bezig is met het managen van diversiteit, hoe breder de visie en hoe meer het ingebed geraakt in de praktijk.' De meerderheid beschikt over een visie op diversiteit, maar zoals we voordien al zeiden ervaren heel wat organisaties het als een moeilijkheid om deze te vertalen naar de praktijk en een juiste houding bij de medewerkers. Van Geffen geeft hier een goed voorbeeld van: organisaties nemen veel goede initiatieven, maar hun inzet dreigt soms vermalen te raken door hetzelfde fenomeen dat ook voetbal treft. Net als bij voetbal geldt voor diversiteit dat ieder er verstand van lijkt te hebben en er een mening over heeft. Een mening alleen is echter niet genoeg om resultaten te behalen met diversiteit in een organisatie. (Van Geffen, 2007) Wanneer de beleidsnota wordt geschreven, is het belangrijk dat dit gebeurt door mensen die een brede kijk hebben op de organisatie en de samenleving en weten hoe diversiteit te managen. De perfecte situatie is dat diversiteit wordt gemanaged op de verschillende organisatieniveaus. Het is bijvoorbeeld moeilijk om een kwaliteitsvol vrijwilligersbeleid te voeren zonder oog te hebben voor diversiteit. Daarnaast is het interessant om een visietekst en diversiteitsbeleid te hebben als werkinstrument voor iedereen in de organisatie. Zo kan iedereen bewust worden gemaakt van waar de organisatie voor staat op het vlak van diversiteit, en welke acties ze plant te ondernemen.

Geen enkele organisatie zegt het bestaande aanbod radicaal te hebben bijgestuurd, afgestemd of veranderd. **We concluderen dat de meeste organisaties er bewust voor kozen om niet aan de core-business te raken, maar wel aandacht te hebben voor noden en behoeften van bijzondere doelgroepen door het aanbod uit te breiden of weloverwogen te starten met een inclusieve werking.** Alle jeugdorganisaties vertrekken vanuit de noden van individuen of bepaalde groepen. Men hanteert steeds meer het principe van de doelgroep als expert. Vanuit de expertise van de doelgroep betreffende de eigen behoefte, competenties en interesses wordt een aanbod op maat ontwikkeld.

Jeugdorganisaties kiezen om inclusief te werken en doen daar ook echt moeite voor, maar in de praktijk is men er nog niet in geslaagd om echt 'inclusief werken' door alle kinderen en jongeren een plek te geven in de bestaande werking. We concluderen dat het om een gedeeltelijke inclusie gaat. Veel jeugdorganisaties die aan inclusie werken, werken een apart aanbod uit, specifiek voor die doelgroep. Omdat zij willen werken op maat van die bijzondere doelgroep. Het is soms gemakkelijker om het begeleidingsproces af te stemmen en te voorzien van goede infrastructuur. Een aantal organisaties gaf aan dat het goed is om een doelgroepspecifiek



aanbod te hebben, omdat ook bijzondere doelgroepen aansluiting kunnen vinden bij anderen waar er herkenning en erkenning is voor eigen waarden en normen. **We leiden hieruit af dat er meerdere sporen worden bewandeld en dat elk initiatief dat een jeugdorganisatie ontwikkelt om diversiteit te bevorderen een extra kans creëert voor een bepaald kind of jongere.**

Uit de analyse bleek dat meerdere jeugdorganisaties kiezen om slechts één persoon verantwoordelijk te stellen voor het managen van diversiteit. Daarnaast krijgt deze persoon weinig tijd in zijn gehele takenpakket om dit naar behoren te managen. **We concluderen dat de impact van één persoon op dit thema zeer beperkt is.** Vanuit ervaringen van de bevroegden kunnen we zeggen dat dit niet altijd even goed afloopt voor de medewerker, de andere stafleden en voor het project. Het is absoluut geen gemakkelijke opdracht om anderen aan te zetten om hierin te geloven en het ook op te nemen in de gehele werking.

Diversiteit leeft bij medewerkers, al stellen we verschillende snelheden en niveaus van betrokkenheid vast. We hebben dit niet specifiek bevroegd, maar uit de analyse blijkt dat in geen enkele organisatie het gehele team zich inzet om diversiteit te managen in eigen programma's en/of verantwoordelijkheden. **Het valt op dat het vaak als volgt verloopt: wanneer wordt gevraagd om zich achter de visie op diversiteit te plaatsen 'gehoorzamen' alle medewerkers, maar helaas maken ze het nadien niet waar.**

Sommige bevroegden gaven aan dat ze als diversiteitmedewerker aan hun lot worden overgelaten en opbotsen tegen weerstanden bij de medewerkers. Er wordt te weinig stilgestaan bij het feit dat diversiteitsmanagement een zwaar thema is, dat je niet van de ene op de andere dag onder de knie kunt hebben. Volgens Van Geffen wordt de weerstand op het gebied van diversiteitsmanagement door veel mensen in het vak als dusdanig zwaar ervaren dat ze het meestal niet langer dan drie jaar willen doen. Dit is uiteraard een rem op de ontwikkeling ervan in de organisatie. Het is ook opvallend dat bij een aantal bevroegden het thema snel wordt overgedragen aan andere werknemers binnen de organisatie. Er zijn eigenlijk te weinig mensen die het al jarenlang doen en kunnen putten uit een brede kennis en ervaring, terwijl ze het ook nog leuk vinden. **We leiden hieruit af dat het belangrijk is dat er een draagvlak is op het niveau van de medewerkers en de directie.** Alleen als diversiteit op het hoogste niveau als nut en noodzaak wordt ervaren, is de kans groot dat iedereen erin blijft geloven en het inplantingstraject kan uitlopen tot een succesverhaal (Van Geffen, 2007). Deze conclusies worden ook door de verschillende organisaties gedeeld. Door hiermee te experimenteren zijn ze tot deze vaststelling gekomen, waardoor ze nu trachten iedereen hierin mee te krijgen.

Het is zeer **moelijk om te concluderen of organisaties slagen in hun opzet of het gevoel hebben dat ze blijven vastzitten.** De helft van de bevroegden is pas in 2006 actief gestart met het managen van diversiteit. Wij stellen vast dat het Actieplan Interculturaliseren een stimulans was voor heel wat jeugdorganisaties. Na deze periode is er heel wat aandacht gekomen voor het managen van diversiteit. Toch is deze periode te kort om na te gaan of het managen van diversiteit een impact heeft gehad.

We screenden de beleidsnota's 2010-2012 en maakten een opsomming van de acties per bevroegd niveau.²¹ Als we kijken naar de opsomming van de doelstellingen constateren we dat heel wat organisaties op een structurele manier diversiteit trachten te managen. Het verwondert ons niet dat de meeste operationele doelstellingen en acties worden ingezet op het vrijwilligersbeleid en het vormingsbeleid, omdat dit bij landelijke jeugdverenigingen hun core-business is. Vrijwilligers vormen de achterban van de jeugdorganisatie, en het is belangrijk dat ook zij een juiste houding hebben en trachten diversiteit te bevorderen.

Uit de bevraging concluderen we dat diversiteit op vormingsniveau nog niet structureel is ingebed. Het thema wordt in de vormingen nog vaak te snel afgehandeld. Met als gevolg dat vrijwilligers zich niet altijd achter het thema kunnen scharen, omdat het te complex lijkt of te veel werk lijkt om op lokaal niveau diversiteit te managen. De meeste organisaties zijn zich hier ook van bewust, vandaar hun krachtige inzet op deze niveaus. Jeugdorganisaties **bevorderen inspraak en**

²¹ BIJLAGE 5: Doelstellingen en acties uit de beleidsnota's van de periode 2010 - 2012



participatie inzake diversiteit door medewerkers te betrekken bij denkprocessen rond de visie, het beleid en de praktijk maar deze aanpak is **niet altijd even duurzaam**.

Op personeelsniveau beseffen jeugdorganisaties maar al te goed dat ze weinig divers zijn. Bijgevolg is een heel aantal van hen gestart met hun personeelsbeleid onder de loep te nemen en specifieke acties uit te schrijven en te implementeren, omdat ze breder willen werven en rekruteren. Slechts drie van de bevroegden werken aan een diversiteitsplan waarbij diversiteit in het personeelsbestand een van de centrale doelstellingen is. De meeste organisaties hebben ook bekeken hoe ze medewerkers langer kunnen behouden door competentie management binnen te brengen in de organisatie.²²

Hoewel we de tevredenheid van organisaties niet echt konden meten, gaf een ruime meerderheid van de bevroegden aan dat ze **met de ondernomen acties in de laatste jaren toch een breder bereik hebben van allochtonen, kansarmen, personen met een beperking...** Dit is volgens ons niet altijd even gemakkelijk te meten, omdat uit de analyse bleek dat initiatieven op het vlak van het bevorderen van het bereik niet altijd getoetst of geëvalueerd worden. **We concluderen dat het meten van het bereik te vaak nog op zeer algemene kenmerken gebeurt en dat de bevroegden het dikwijls niet opportuun genoeg vinden om te vragen naar afkomst of handicap.** Het bereik van bijzondere doelgroepen is vaak nog zeer klein, maar het is natuurlijk een begin. Redenen die worden aangegeven voor een breder bereik zijn onder meer de samenwerkingen die organisaties opzetten en het wegwerken van psychische en fysieke drempels.

Het is zeer interessant dat aan de basis van de organisatie (ter verduidelijking: de doelgroep) kan gesproken worden van enige diversiteit, ook al is die dan zeer klein. Maar als we gaan kijken naar de top, dus het bestuursniveau, is er helemaal geen sprake van diversiteit. Zoals de bevroegden al aangaven, bestaat deze meestal uit een groep van gelijkgezinden: mensen uit de jeugdsector, diploma, blank, mannelijk, dertiger enzovoort. Volgens de bevroegden zijn er weinig acties ondernomen op dit niveau om deze divers te krijgen, en ze geven aan dat daar geen nood aan is. **Wij leiden hieruit af dat er aan de top van de organisatie vaak kennis en een gestructureerde aanpak van diversiteitsmanagement ontbreekt of er algemeen weinig aandacht is voor dit thema.** Hoe hoger men in de organisatie komt, hoe minder sprake van waarneembare diversiteit!

We concluderen dat organisaties ondanks al de genomen initiatieven maar gestaag vooruitgang boeken in het managen van diversiteit. Maar ondanks de trage vooruitgang is het belangrijk dat we blijven geloven in verandering en openheid naar iedereen die zich aangesproken voelt.

4.6 Onderzoeksvraag onder de loep

Er bestaat geen kant en klare manier om met diversiteit aan de slag te gaan. Hoewel er meerdere theorieën en instrumenten bestaan om diversiteit te managen in een organisatie, is er geen eenzijdig antwoord. We kunnen niet spreken van dé manier van werken. Het blijft voorlopig bij een resem trials en errors, en hangt sterk af van de motivatie en de aanpak van de organisatie zelf.

Aan de hand van de onderzochte literatuur en de interviews besluiten we dat jeugdorganisaties onmogelijk duurzame resultaten kunnen boeken als zij niet bewust kiezen voor een structurele aanpak waarin diversiteit wordt gemanaged op verschillende organisatieniveaus. Hierbij willen we nog meegeven dat het werken op één organisatieniveau niet echt een grote impact heeft. Er kan pas sprake zijn van een effectief diversiteitsmanagement als op alle organisatieniveaus veranderingen worden doorgevoerd. De inhoud en het proces bepalen het slagen van diversiteitsmanagement. Iedere organisatie moet dus zelf aan de slag met het vormgeven van de inhoud ('Wat verstaan we onder diversiteit?', 'Hoe integreren we dit in de visie – missie – doelen?', 'Welke acties ondernemen we?') en met het vormgeven van het proces ('Hoe pakken we dit aan?', 'Wie betrekken we erbij?', 'Hoe creëren we voldoende draagvlak?'...)

Het onderzoek was een hulpmiddel om een goed overzicht te krijgen op de factoren die tot kleine successen hebben geleid bij heel wat bevroegden. Het zijn stappen die zij zelf gezet hebben om diversiteit te managen. In een tabel wordt er een onderscheid gemaakt tussen de visie, het beleid

²² BIJLAGE 5: Doelstellingen en acties uit de beleidsnota's van de periode 2010 – 2012, zie niveau personeel



en de praktijk. Er wordt ook besproken hoe het fundament te leggen, diversiteitmanagement toe te passen, te sturen en te evalueren.

FUNDAMENT LEGGEN	VISIE	BELEID	PRAKTIJK		
<p>DOEL: Een heldere visie op diversiteit en diversiteitsmanagement in relatie tot de organisatievisie</p> <p>Ontwikkel een eigen visie op diversiteit Bepaal wat je als organisatie met diversiteit wil bereiken en benoem dat: (hulpvragen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat verstaan we onder diversiteit? • Wat is de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie? • Hoe komt het dat we zijn zoals we zijn? • Is er diversiteit in onze gemeente? • Wat zijn eventuele drempels? • Enzovoort <p>Zorg voor een gedragen visie met alle lagen in de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start met het samenstellen van een werkgroep met een vertegenwoordiging van iedereen die betrokken is bij de organisatie (personeel, vrijwilligers en bestuursleden). • Zoek naar een leuke en participatieve aanpak, zodat het een plezier is om hieromtrent te werken. <p>Maak het een bewuste keuze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goesting is het sleutelwoord! 	<p>DOEL: Diversiteitsbeleid is een integraal onderdeel van het organisatiebeleid.</p> <p>Een diversiteitsbeleid houdt concrete maatregelen in om doelstellingen te bereiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leg een link naar het primaire proces van de organisatie. • Focus op de bijdrage die diversiteit kan leveren aan het realiseren van de organisatie doelen. <p>Zorg dat de doelstellingen en acties meetbaar en haalbaar zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stel voor het uitwerken van diversiteitsdoelen een meerjarenplan op. Zie dat in het plan de voordelen van diversiteit zichtbaar en (kwantitatief en kwalitatief) meetbaar zijn. Zo wordt het algemeen belang van diversiteit duidelijk. <p>Waak erover dat het volledig is ingebed in het organisatiebeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit is dan geen apart project, maar integraal onderdeel van alle andere onderdelen van het beleid. <p>Zie dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om de doelen daadwerkelijk uit te werken</p>	<p>DOEL: Diversiteit moet concreet en zichtbaar worden gemaakt.</p> <p>Wees je ervan bewust dat het een lange weg is</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversiteitsmanagement is niet iets dat je er zomaar even bijneemt en dat morgen af is: het vraagt veel tijd en energie om hierin te slagen. <p>Ruimte geven voor bottom-up</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leg niet alles van bovenaf op, dat stimuleert draagvlak en acceptatie. • Geef bijvoorbeeld ruimte aan netwerkgroepen die op initiatief van medewerkers worden opgericht. Werk vanuit de natuurlijke energie van medewerkers! <p>Het moet niet altijd groot zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijf niet te lang plannen maken en filosoferen, maar weet dat het een kwestie is van gewoon doen. • Onderneem concrete en praktische dingen, daarvan leer je het meest. • Werk zorgvuldig, ga niet meteen een heel groot initiatief opzetten en direct verwachten dat iedereen mee is in dit verhaal. • Het moet heel goed afgewogen worden, doe kleine experimenten, evalueer voldoende en steek de koppen bij elkaar. 	<p>TOEPASSEN</p>	<p>Betrek verschillende doelgroepen bij het uitwerken van een diversiteitsbeleid</p>	<p>Zie het voordeel van een competentiebeleid</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Echt veranderen doe je pas wanneer je ergens tegenaan loopt. Durf buiten de geëigende paden te treden! • Besteed aandacht aan de organisatiecultuur getypeerd door veranderingsbereidheid. • Heb een open houding voor divers gedrag en andere denkwijzen. 	<ul style="list-style-type: none"> • De doelgroep kan in sommige situaties als medepionier worden beschouwd. • Door hen te betrekken krijg je veel informatie en kennis, en het geeft vertrouwen. • Laat de projecten/acties aangaande diversiteit vanuit de organisatie ontstaan of op vraag vanuit de doelgroep. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kijk vanuit competentie management naar diversiteit. Diversiteitsbeleid is het optimaal benutten van ieders kwaliteiten, en dat is weer van belang voor een goede kwaliteit van de dienstverlening. <p>Werk laagdrempelig en op maat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hou de drempels zo laag mogelijk (financieel, leuk onthaal, goede samenwerking, infrastructuur...) • Maak een analyse van de doelgroep die je wil bereiken en zoek samen naar antwoorden. • Durf je eigen referentiekader in vraag te stellen en eigen verwachtingen af te toetsen. • Alle medewerkers beschikken over de motivatie, kennis en vaardigheden om te kunnen omgaan met verschillen. <p>Bouw aan een netwerk met partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maak je actief lid van een netwerk rond diversiteit. • Onderhoud contacten met andere organisaties die werken rond diversiteit. • Samenwerking, ondersteuning zoeken en delen van ervaring en expertise zijn zeer bruikbaar als je samen in de praktijk een bepaalde actie wil ondernemen.
<p>STUREN</p>	<p>Het sturen van het diversiteitsproces moet vanuit alle niveaus in de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat men op alle niveaus in de organisatie weet wat de meerwaarden zijn van diversiteit en dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt om die meerwaarden te creëren. • Zorg ook dat de top van de organisatie het belang van diversiteit uitdraagt. Dit helpt bij het werken aan een breed draagvlak. <p>Zorg ervoor dat het niet een gevecht is dat één persoon moet leveren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het aanwerven van een aparte stafmedewerker diversiteit kan voordelen opleveren, omdat die in de gaten kan houden of diversiteit voldoende aandacht krijgt en ervoor kan zorgen dat er voldoende kennis is in de organisatie op het gebied van diversiteit. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • De werkgever heeft de taak ervoor te zorgen dat de mensen die rond diversiteit werken niet zomaar in het water worden gegooid zonder te kunnen zwemmen, maar voldoende ondersteund worden. <p>Zoek externe expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het kan heel moeilijk zijn om diversiteit te managen en te bevorderen, vooral als je hier totaal geen ervaring mee hebt. Ga ten rade bij externe deskundigen die dagelijks organisaties begeleiden in diversiteitstrajecten. • Maak gebruik van de ervaring en expertise van andere organisaties die met diversiteit aan de slag zijn. • Ondersteuning kan ook extern worden gezocht, door bijvoorbeeld deel te nemen aan overlegmomenten met als thema 'diversiteit'. • De werknemer kan heel wat kennis en inzichten verwerven door gepaste vormingen te volgen.
<p>EVALUATIE</p>	<p>Verbetering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventariseer knelpunten met betrekking tot diversiteit door te praten met alle medewerkers. Laat hen aangeven wat ze graag veranderd zien. Ga met de geïnventariseerde knelpunten aan de slag. Laat hierbij zoveel mogelijk initiatief en verantwoordelijkheid van bij de medewerkers zelf komen. <p>Zoektocht naar bruikbare meetinstrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maak effecten en resultaten van diversiteit zoveel mogelijk meetbaar. Dit kan bijvoorbeeld door te werken met de diversoscoop of andere meetinstrumenten met het oog op diversiteit. • Eventueel kan je een nulmeting doorvoeren om zodoende vooruitgang goed te kunnen monitoren. • Koppel diversiteit aan kwaliteitseisen: waar moeten onze programma's aan voldoen en hoe kan diversiteit hierbij helpen?

We concluderen dat jeugdorganisaties gemakkelijker zullen slagen in het managen en bevorderen van diversiteit in hun werking als ze de visie, het beleid en de praktijk als één geheel zien en hier naartoe trachten te werken.



5 Ter afsluiting nog een aantal aanbevelingen

De onderzoeksresultaten zouden buiten een reeks aan ideeën opleveren ook moeten helpen bij het managen van diversiteit in de eigen organisatie. Om je daarbij nog verder te ondersteunen, vertalen we de ervaringen, knelpunten en conclusies in concrete aanbevelingen. We maken daarbij ook gebruik van de expertise van de bevrageden, discussies met de stuurgroepleden en de literatuurstudie. Het aanreiken van de aanbevelingen gaat om meer dan goede bedoelingen, omdat we het belang inzien van het zoeken naar oplossingen met een duurzaam karakter.

5.1 Aanbevelingen naar jeugdorganisaties

Jeugdorganisaties hechten steeds meer belang aan het managen van diversiteit door onder andere het aantrekken van medewerkers uit bijzondere doelgroepen, het betrekken van vrijwilligers uit bijzondere doelgroepen en de creatie van een aanbod dat zoveel mogelijk kinderen en jongeren aanspreekt enzovoort. Dit is absoluut geen gemakkelijke opdracht. Er bestaat geen kant en klare aanpak om diversiteit te managen in je organisatie. Maar vanuit het onderzoek kunnen we een aantal aanbevelingen formuleren die zeer nuttig kunnen zijn als je met diversiteit aan de slag wil gaan.

We raden jeugdorganisaties die kwalitatief diversiteit willen managen aan om **bewust te kiezen voor een structurele aanpak door het diversiteitsprincipe te verankeren**. Dit zal hen niet alleen meer houvast geven, maar ook meer duidelijkheid bieden over waar ze naartoe willen werken. Het komt neer op het streven naar een **integraal beleid waarin diversiteit op meerdere organisatieniveaus kan worden teruggevonden**. Diversiteit staat niet los van de rest van de organisatie. Het is belangrijk om dit te implementeren in de verschillende onderdelen van de organisatie (communicatiebeleid, medewerkerbeleid, enzovoort).

Veel jeugdorganisaties staan nog in hun kinderschoenen als het gaat over het managen en van diversiteit. Voor heel wat van hen is het moeilijk om vooruitgang te boeken, omdat kennis en expertise intern snel verloren gaat. Daarom raden we organisaties aan alle opgezette **doelstellingen, acties en resultaten zo goed mogelijk documenteren, zodat kennis, ervaring en vaardigheden niet verloren gaan**.

We drukken erop: schuif de taak niet in slechts één persoon zijn schoenen, maar leg de verantwoordelijkheid bij iedereen. **Het is een proces dat gezamenlijk moet worden afgelegd**. Als de organisatie iemand wil aanwerven, zorg er dan voor dat deze persoon over voldoende kennis en ervaring beschikt. **Iedereen moet over een juiste dosis motivatie beschikken, in staat zijn om de visie te vertalen in eigen werkdoelen en de vaardigheden hebben om correct te handelen naar anderen**. We raden aan om als organisatie te investeren in het opzetten van vormingen, waardoor iedereen mee kan met het thema.

Ten slotte adviseren we er **niet onbezonnen** mee te **starten**. Er is genoeg externe expertise rond diversiteitsmanagement beschikbaar, dus ga ten rade bij anderen. Leg eerst de fundering door samen te werken met andere mensen die je kunnen helpen om diversiteit te managen in je organisatie!

5.2 Aanbevelingen naar het beleid

De overheid heeft de taak om een **bepaalde boodschap uit te dragen**, en daarom moet zij streven naar een **geïntegreerd jeugdbeleid** waarbij in alle aspecten rekening wordt gehouden met diversiteit. *Een divers jeugdbeleid is een beleid dat oog heeft voor alle kinderen en jongeren, een jeugdbeleid waarin iedereen terecht kan en waarin het verschil niet wordt geproblematiseerd maar als verrijking wordt gezien.*²³ Het is belangrijk dat zij er in het jeugdbeleid over waakt dat niet alle

²³ Omdat diversiteit zo belangrijk is... (Devriendt, 2010)



doelgroepen over dezelfde kam worden geschoren en dat achterstanden niet worden benadrukt, maar worden gezien als een kans. Jeugdorganisaties zullen beter meekunnen in het diversiteitdenken als de overheid zorgt voor een juiste coördinatie en het intersectoraal samenwerken vooropstelt.

Uit het onderzoek blijkt dat steeds meer jeugdorganisaties kiezen niet alleen diversiteit te managen. Zij bouwen samenwerkingen uit om samen de schouders te zetten onder projecten die de doelgroep waarmee ze werken aan kunnen spreken. Hoe meer diversiteit, hoe meer samenwerkingen er zullen ontstaan! De overheid dient oog te hebben voor deze ontwikkeling meer door **samenwerkingen aanhoudend te motiveren** en deze vooral niet tegen te werken.

De keuze om diversiteit te managen ligt volledig bij de jeugdorganisatie, maar de overheid kan zoals het actieplan interculturaliseren **blijvend stimulansen geven** om op bepaalde prioriteiten in te spelen. Om jeugdorganisaties te helpen in de groei naar een meer diverse organisatie, raden we de overheid aan om hiervoor **meer ondersteuning te voorzien**.

Er is geen standaardaanbod uit te denken voor alle groepen. Daarom dat de overheid de **verscheidenheid in het aanbod voor kinderen en jongeren** (allochtoon jeugdwerk, jeugdwerk met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren enzovoort) **ten volle moet waarderen door de erkenning en herkenning ervan**. Omdat deze organisaties net als het mainstream jeugdwerk het ontwikkelen van een positieve identiteit van kinderen en jongeren nastreven.

De overheid heeft te weinig aandacht voor realisaties buiten de overeenkomst. Er moet voldoende **ruimte worden gegeven om te experimenteren** en om nieuwe manieren te vinden om aan jeugdwerk te doen. Jeugdwerk moet hiervoor de kansen krijgen, zeker met de doelgroepen die instromen met eigen ideeën, noden en behoeften. Jeugdorganisaties moeten voldoende gecoacht worden in dit proces, zodat ze niet in een ontwikkelingsfase blijven steken, maar trachten diversiteit **structureel in te passen** in de bestaande werking.

Het vraagt om heel wat doorzettingsvermogen en volharding om diversiteit te managen in het beleid en in een organisatie, maar dit mag niemand weerhouden om er mee aan de slag te gaan.



BIBLIOGRAFIE

- Anciaux, B. (2006). *Vlaams Actieplan Interculturaliseren van, voor en door Cultuur; Jeugdwerk en Sport*. Brussel. p. 25-27
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief onderzoek Hoofdstuk 9. Hoe registreer en analyseer ik mijn gegevens?* Groningen: Noordhoff. p. 167-198
- Beel, V. 'De jeugdbeweging spreekt blanke middenklasse aan', *De Standaard*, 19 maart 2010.
- Bilgin F. en Karademir F. (2008). *Afstudeerscriptie: Een elftal met 11 stervoetballers is geen goed elftal.*, p. 16 - 20
- Billiet, J. & Waeye, H. (2005). *Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Hoofdstuk 3: Het onderzoeksplan*. Antwerpen, De Boeck, p. 65-85
- Boukhriss, H. (2005). *Nabeschuiving vanuit de invalshoek diversiteit*. In Pelleriaux, K. (Ed.) *Beter samen? Denk- en doepistes voor een toegankelijk jeugdwerk in Vlaanderen, Brussel en Wallonië* (p. 207-216). Leuven: Acco.
- Cornelissen, M. (2002). *Diversiteit in Nederland en de EU*. E-quality, p. 14 - 15
- Coussée, F. (2005). *De pedagogiek van het jeugdwerk*. Gent: Academia Press.
- De Groof, S. & Smits, W. (2005). *Solitaire of tikkerke kus? Over formele participatie bij jongeren*. IN: Elchardus, M. en Ignace Glorieux (red.). *De symbolische samenleving*. Lannoo.
- Devriendt, I. (2010). 'Omdat diversiteit zo belangrijk is...'. *Vlaamse Jeugdraad*.
- Dewaele, A. (2007). *Diversiteitsmanagement, het meten, evalueren en plannen van diversiteit* (met het meetinstrument diversoscoop). Brussel, p. 71-83
- Dinklo, I. (2006). *Fabels en feiten over kwalitatieve onderzoeksresultaten. Hardnekkige misverstanden over generaliseren van kwalitatieve onderzoeksuitkomsten*. *Kwalon* 32, 11(2), p. 35-43
- Dhuyvetter, L. (2008). *De inclusie van moeilijk bereikbare groepen in het jeugdwerk. De visie van jeugdwerkdeelnemers*.
- Enosh, G., Ben-Ari, A. & Bunchbinder, E. (2008). *Sense of differentness in the Construction of knowledge*. *Qualitative Inquiry*, 14(3), 450-465
- Groenland, E. (2007). *Focusgroep versus diepte – interviews in marktonderzoek. Een reactie op Martin van Selm*. *Kwalon* 34, 12 (1), p. 11 - 12
- Janssen, M. en Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid. Organiseren met verschil*. Assen; Van Gorcum, p. 284
- Nolf, M. & Lemahieu, M. *Visietekst diversiteit Uit De Marge ter voorbereiding van het platform diversiteit*. *Uit De Marge*, 18 maart 2010.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2006). *Vlaams Actieplan Interculturaliseren van, voor en door cultuur, jeugdwerk en sport*. http://www.interculturaliseren.be/fileadmin/user_upload/pdf/actieplan_interculturaliseren.pdf
- Neyens, M. (2008). *Diversiteit en interculturalisering bij de landelijke vormingsinstellingen: Een stand van zaken*. Onderzoeksrapport in het kader van de stage bij SoCius. Universiteit Gent.
- Pearpoint, J., Forest, M., Snow, J. (1992) *The inclusion papers*. Toronto, Inclusion Press.
- Pease, B. (2002). *Rethinking empowerment: A postmodern reappraisal for emancipatory practice*. *British Association of Social Workers*, p. 135 - 147
- Redig, G. (2005). *Jeugdwerk: de praktijk van toegankelijkheid. Beter samen? Denk – en doepistes voor een toegankelijk jeugdwerk in Vlaanderen, Brussel en Wallonië*. p. 191 – 197
- Renty, P. (2003). *Diversiteit en toegankelijkheid. Swotten om te interculturaliseren*. *Krax* 4: p. 27 - 30
- Schraepen, B. (2009). *Katern: Omgaan met verschillen: Méér integratie is geen inclusie! Welzijn*, jaargang 20 nr 1, p. 16-20



Sinnaeve, I., Piessens, A. & Suijs, S. (2004). *Interculturalisering van het (algemeen) welzijnswerk: het paard van Troje?* Welzijnsgids – welzijnszorg, Integratie van minderheden. 55, 93 - 113

Steunpunt Jeugd (2004) Visietekst Jeugdwerk en Interculturaliteit.

Steunpunt jeugd (2006) Traject Culturele Diversiteit.

Ten Have, P. (2007). *Kwalitatief: zeker niet één pot nat*. Kwalon 35, 12 (2), 8 - 9

Van Geffen, G. (2007) *Verskil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagment*. Business Contact, Amsterdam.

Verstraete, G. (1999). *Cultuur is geen kalkei. Naar interculturalisering van het welzijnswerk*. Alert, 25 (a), 66 – 77

Verstraete, G. (2005). *Diversiteit en sociaal – cultureel werk*. In Larock, Y. (red), Spoor zoeken, Handboek sociaal – cultureel werk met volwassenen. Gent: Academia Press, p. 391 – 415

Vettenburg, N. (1989). *Jeugd en maatschappelijke kwetsbaarheid*. Leuven: Onderzoeksgroep Jeugdcriminologie K.U.L.

Vos, W. (2009). *7S-diversiteitsmodel. Betrokkenheid van leidinggevenden is de sleutel*. HR Square, p. 22-24

Vranken, J. (Ed.) (2002). *Armoede en sociale uitsluiting*, Jaarboek 2002. Leuven: Acco

Geraadpleegde websites:

<http://www.interculturaliseren.be>

<http://www.gripvzw.be>

<http://wikisocius.be/inclusie>

http://www.stvda.nl/~media/DB_Deeladviezen/2000_2009/2009/b27861/b27861_2.ashx

<http://www4.gent.be/integratiedienst/Coets/de%20diversiteit%20van%20Diversiteit.pdf>

<http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/doelgroepenbeleid.htm>

http://www.movisie.nl/118587/def/home_/maatschappelijke_opvang/diversiteit/algemeen/

<http://www.socius.be>

<http://www.diversito.be/nl/diversiteit.html>



Bijlage 1: Schriftelijke vragenlijst

Algemene gegevens

Naam van de organisatie:

Jouw naam:

Jouw functie:

1. Visie op diversiteit

- Hebben jullie een neergeschreven visie? ja/nee
- Waar staat deze visie neergeschreven?
 - In de visietekst
 - In de beleidsnota
 - Elders
- Is dit reeds een herwerkte visie? ja/nee
- Hoeveel versies bestonden er voor deze tekst?
- Was het personeel betrokken bij de opmaak van deze visie?
 - Ja, ze werden geïnformeerd
 - Ja, ze werden geraadpleegd
 - Ja, ze geven advies
 - Ja, ze hielpen bij de uitwerking
 - Ja, ze mochten meebeslissen over de inhoud van de tekst
 - Nee, ze werden niet betrokken
- Was het bestuur betrokken bij de opmaak van deze visie?
 - Ja, ze werden geïnformeerd
 - Ja, ze werden geraadpleegd
 - Ja, ze geven advies
 - Ja, ze hielpen bij de uitwerking
 - Ja, ze mochten meebeslissen over de inhoud van de tekst
 - Nee, ze werden niet betrokken
- Waren er vrijwilligers betrokken bij de opmaak van deze visie?
 - Ja, ze werden geïnformeerd
 - Ja, ze werden geraadpleegd
 - Ja, ze geven advies
 - Ja, ze hielpen bij de uitwerking
 - Ja, ze mochten meebeslissen over de inhoud van de tekst
 - Nee, ze werden niet betrokken
- Waren er anderen betrokken bij de opmaak van deze visie?
 - Ja, ze werden geïnformeerd
 - Ja, ze werden geraadpleegd
 - Ja, ze geven advies
 - Ja, ze hielpen bij de uitwerking
 - Ja, ze mochten meebeslissen over de inhoud van de tekst
 - Nee, ze werden niet betrokken
- Waarom kiest de organisatie om aan diversiteit te werken?
 - Omdat er zo nieuwe perspectieven kunnen aangereikt worden



- Omdat ze wil reageren op veranderingen in de maatschappij
 - Omdat ze kansen wil bieden aan iedereen op vlak van werk
 - Omdat het kan leiden tot een breder bereik van bijzondere doelgroepen
 - Omdat ze willen inspelen op de aangeboden stimuli van de overheid
 - Omdat diversiteit een meerwaarde is voor de organisatie
 - Andere
- Kies vanuit bovenstaande stellingen de top 2 van de organisatie.

2. Doelstellingen

- Sinds wanneer werken jullie actief aan diversiteit?
- Wat was de aanzet hiertoe?
- Hebben jullie de visie op diversiteit vertaald in strategische en operationele doelstellingen?
 - Ja, de doelstellingen staan beschreven in de beleidsnota
 - Ja, de doelstellingen staan in een apart diversiteitplan
 - Ja, de doelstellingen staan in de beleidsnota en in een diversiteitplan
 - Ja, de doelstellingen staan beschreven maar elders
 - Neen
- Geef 2 belangrijke stappen die de organisatie al nam naar diversiteit?
- Wat zijn de 2 belangrijkste stappen die in de komende jaren zullen genomen worden?

3. Doelgroep

- Omschrijf kort de doelgroep waarmee jullie werken?
- Welke van de onderstaande doelgroepen bereiken jullie op dit moment?
 - Allochtonen
 - Personen met een beperking
 - Holebi's
 - Kansarmen
 - Kortgeschoolde jongeren
 - Anderen
- Hebben jullie cijfergegevens van de deelname van diverse doelgroepen aan jullie activiteiten? Ja/nee
- Stimuleren jullie de betrokkenheid van diverse doelgroepen op verschillende niveaus? Ja/nee
- Wat zijn de 3 belangrijkste manieren om de doelgroep(en) te informeren over jullie werking?

4. Aanbod

- Geef een korte omschrijving van jullie aanbod?
- Is het aanbod sinds jullie aandacht hebben voor diversiteit bijgestuurd, aangepast, afgestemd of veranderd?
 - Ja, aanzienlijk
 - Ja, een beetje
 - Neen
- Omschrijf kort waar de grootste aanpassingen zich situeren
- Geef 2 voorbeelden van activiteiten die slechts een beperkte doelgroep bereiken
- Hoe komt dit?
- Geef 2 voorbeelden van activiteiten die elke beoogde doelgroep bereiken
- Hoe komt dit?



5. Personeel

- Hoeveel personeelsleden werken in jullie organisatie?
- Zijn er personeelsleden bij die behoren tot de één van de volgende categorieën:
 - Personen met een handicap
 - Allochtonen
 - Kansarmen
 - Holebi's
 - Senioren
 - Kortgeschoolden
 - Geen van bovenstaande
- Wie draagt de eindverantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid binnen de organisatie?
 - Een stafmedewerker
 - Een directielid
 - Een bestuurslid
 - Iedereen
 - Niemand
 - Anderen
- Welke taken neemt deze persoon op zich?
 - Communiceren van het diversiteitsbeleid naar collega's toe
 - Communiceren van het diversiteitsbeleid naar vrijwilligers toe
 - De persoon treedt op als vertrouwensfiguur aangaande zaken rond discriminatie
 - Medewerkers betrekken bij het uitwerken en plannen van acties inzake diversiteitsbeleid
 - Deelnemen aan een overleg aan diversiteit
 - Samenwerken met andere organisatie in kader van diversiteit opzetten
 - De organisatie extern profileren als divers
 - Andere taken
- Hoeveel tijd krijgt die daarvoor specifiek? (in VTO/%)
- Deze persoon kan terugvallen op ondersteuning van:
 - Een externe diversiteitsconsulente
 - Een overleg met andere organisaties
 - Een werkgroep diversiteit
 - Opleiding of vorming
- Worden bij de werving van medewerkers positieve acties ondernomen om potentiële werknemers van bijzondere doelgroepen te werven? Ja/nee

6. Vrijwilligers

- Hoeveel vrijwilligers werken er bij jullie op een jaarlijkse basis?
- Welke taken nemen zij op?
- Hoe lang blijft een vrijwilliger min of meer actief in jullie organisatie?
- Welke doelgroepen zijn er vertegenwoordigd in jullie vrijwilligersbestand?
 - Personen met een handicap
 - Allochtonen
 - Kansarmen
 - Holebi's
 - Senioren
 - Kortgeschoolden
 - Geen van bovenstaande



- Zijn er vrijwilligers doorgestroomd uit jullie ledenbestand? Ja/nee

7. Deontologische code

- Hebben jullie een deontologische code? Ja/nee
- Staat daar iets specifiek in over het omgaan met diversiteit? Ja/nee
- Voor wie geldt deze? Vrijwilligers/personeel/bestuurders
- Hebben jullie een systeem waarmee vrijwilligers/personeel/bestuur terech worden gewezen op discriminerend gedrag of uitspraken? Ja/nee

8. Vorming

- Voorzien jullie vorming over het werken met diverse doelgroepen?
 - Ja, voor professionele medewerkers
 - Ja, voor vrijwillige medewerkers
 - Ja, voor directieleden?
 - Ja, voor anderen
 - Neen
- Hebben deze vormen een vrijwillig of verplichtend karakter?
- Hoe vaak en voor wie worden deze vormen georganiseerd?
 - Ad hoc
 - Jaarlijks
- Hoe maken jullie ruimte voor vorming op maat van de persoon?
 - Personeel en vrijwilligers krijgen de kans om op basis van hun noden en behoeften zelf vormen te zoeken
 - Aan de hand van supervisie, bespreekt de directie de vormingsopties per individu
 - De directie peilt naar de noden en behoeften van iedereen tijdens stafvergaderingen
 - Andere

9. Bestuursorganen

- Is jullie Raad van Bestuur divers samengesteld? Ja/nee
 - Zo ja, sinds wanneer
- Welke rol heeft de Raad van Bestuur in het diversiteitsbeleid in jullie organisatie?
 - Ze worden geïnformeerd
 - Ze geven advies
 - Ze beslissen mee over het diversiteitsbeleid
 - Ze zijn hier niet-actief mee bezig
 - Andere

10. Netwerking

- Ontmoeten jullie regelmatig andere organisaties in functie van jullie diversiteitsbeleid om goede praktijken uit te wisselen? Ja/nee
 - Zo ja, in welke overleg zijn jullie vertegenwoordigd?
 - Is dit intersectoraal of binnen de sector?
 - Uit welke sectoren komen de andere deelnemers van deze overlegmomenten? (jeugd, onderwijs, werk, sport, cultuur en welzijn,...)
- Sinds wanneer zijn jullie actief in overleg rond diversiteit?
- Werken jullie regelmatig samen met andere organisaties om activiteiten te organiseren?



- Ja, in functie van ons aanbod
 - Ja, in functie van gemeenschappelijke acties
 - Anderen
 - Neen
- Sinds wanneer werken jullie regelmatig samen met anderen rond diversiteit?

11. Meetinstrumenten

- Maken jullie gebruik van bepaalde meetinstrumenten om diversiteit te meten? Ja/nee
- Welke? (vb. diversoscoop)
- Zijn de acties die jullie hebben ondernomen op de verschillende niveaus succesvol?
- Welke wel? Welke niet? Waarom?
- Staat daar iets specifiek in over het omgaan met diversiteit?
- Voor wie geldt deze?
- Hebben jullie een systeem waarmee vrijwilligers/personeel/bestuur terecht worden gewezen op discriminerend gedrag of uitspraken?



BIJLAGE 2: Vragenlijst mondelinge bevraging

Inleiding

Dit praktijkonderzoek heeft als doel diversiteit in de jeugdsector in beeld te brengen. Een vergelijkende praktijkstudie zal ons interessante inzichten bieden die misschien tot verbetering van de praktijk kunnen leiden.

Met dit onderzoek hopen we tegemoet te komen aan de vraag vanuit de jeugdsector om praktijkervaringen rond diversiteit uit te wisselen en aanbevelingen te formuleren naar het jeugdbeleid.

De thema's van bevraging zijn gebaseerd op de organisatieniveaus waar we diversiteit kunnen terug vinden: aanbod, doelgroep, personeel- en vrijwilligersbeleid en stuurgroep. Daarnaast schenken we ook aandacht aan vorming, netwerken en meetinstrumenten, omdat we dit als tools kunnen zien om diversiteit succesvol te integreren en te evalueren. Het interview zal ongeveer 1 uur en 30 minuten in beslag nemen.

1. Visie op diversiteit

- Wat betekent diversiteit voor jullie organisatie? (leg uit in een aantal zinnen, bespreekbaar a.h.v volgende stellingen):
 - Diversiteit gaat over alles waarin we van elkaar verschillen;
 - Een diversiteitplan is een noodzakelijkheid wil je rond diversiteit werken;
 - Diversiteit is enkel mogelijk vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid;
 - Op alle niveaus binnen een organisatie moeten we diversiteit terugvinden;
 - Diversiteit betekent inclusief werken vooropstellen en categoriaal werken overboord gooien.
- Wat voor moeilijkheden heb je ondervonden in het schrijven van een visietekst/beleidsnota inzake het thema diversiteit?

2. Doelstellingen

- Geef 2 doelstellingen van je organisatie rond diversiteit? In hoeverre hebben jullie de doelstellingen van 2007-2009 kunnen realiseren? Waarom wel/niet?
- Welke stappen hebben jullie ondernomen om diversiteit in te werken in de organisatie?

3. Doelgroep

- Hoe stimuleren jullie de betrokkenheid van diverse doelgroepen? Op welke manier spelen jullie in op de noden, behoeften en verwachtingen van de doelgroepen?
- Indien jullie organisatie al lange tijd iedereen bereikten, aan wat wijten jullie het wijd bereik?

4. Aanbod

- Hoe hebben jullie je aanbod bijgestuurd, aangepast, afgestemd of veranderd om het bereik te vergroten:
 - Organisaties die nee zeggen waarom niet?
 - Organisaties die ja zeggen, een beetje of aanzienlijk hoe/op welke manier?
- Hoe plannen jullie je aanpak in te passen in jullie gewone werking?



5. Personeel

- Welke acties ondernemen jullie bij werving van nieuwe medewerkers?
- Welke functies vervullen mensen uit bijzondere doelgroepen in jullie organisatie?
- Op welke manier krijgt personeel, bestuur of vrijwilligers de kans om mee voorstellen te doen rond diversiteitsmanagement?
- Hoe ziet de organisatie de VTE invulling voor de toekomst?

6. Vrijwilligers

- Hoe werven jullie de vrijwilligers? Ervaren jullie enige moeilijkheden in de werving?
- Geef 3 redenen waarom vrijwilligers weg gaan?
- Welke acties nemen jullie om vrijwilligers uit bijzondere doelgroepen aan te trekken?
- Welke functies vervullen mensen uit bijzondere doelgroepen in jullie organisatie?

7. Bestuursorganen

- Hoe is de Raad van Bestuur samengesteld? (leeftijd, V/M, doelgroepspecifiek)
- Wat ondervind je als moeilijk om bijzondere doelgroepen in je bestuur binnen te brengen?
- Wat zijn een aantal getrachtte pogingen om het bestuur meer divers te maken?
- Heeft een divers bestuur voordelen? Welke?

8. Deontologische code

- Welke acties ondernemen jullie om discriminerend gedrag of uitspraken tegen te gaan? Van waar halen jullie deze?
- Indien jullie een deontologische code hebben, leg kort uit welke regels en richtlijnen jullie hebben opgenomen rond kwesties aangaande diversiteit?

9. Vorming

- Wat is de inhoud van deze vormen rond diversiteit voor professionele, vrijwilligers en/of directieleden?
- Welke acties zou je verder nog willen ondernemen om vorming rond diversiteit te verbeteren naar professionele, vrijwilligers en/of directieleden?

10. Netwerking

- Hoe verloopt jullie samenwerking met anderen rond diversiteit? Wat zien jullie als moeilijkheden op dit vlak?
- Op wat is jullie samenwerking gebaseerd?
- Wat halen jullie uit het samenwerken met anderen rond diversiteit?

11. Meetinstrumenten

- Hoe meten jullie successen met het werken aan diversiteit?
- Indien jullie in het verleden gebruik hebben gemaakt van bestaande instrumenten, wat kwam er uit naar voor?
- Waarom hebben jullie nog nooit gebruik gemaakt van een meetinstrument?



12. Algemeen

- Krijgen jullie extra subsidies om aan diversiteit te werken, stel dat deze subsidies weg zou vallen wat voor nadeel zal dit hebben t.a.v. je organisatie, doelgroep,...
- Op welk niveau zou je toch nog verbetering willen zien? Hoe zou je in de toekomst meer efficiënt en effectief te werk kunnen gaan?
- Zijn/waren er knelpunten wat het moeilijk maakt(e) om aan diversiteit te werken? Hoe hebben jullie dit proberen oplossen? Toon aan met een vb.
- Welke 3 tips zou je een andere gelijkaardige jeugdorganisatie meegeven indien ze diverser willen worden?

We danken je van harte voor je tijd en energie om deel te nemen aan dit onderzoek.



BIJLAGE 3: Voorstelling van de deelnemende organisaties

Crefi

Zij zijn een landelijk erkende jeugddienst, opgericht door de Gezinsbond. Hun activiteiten willen het creatief en muzisch spel en spelen in het algemeen promoten en bevorderen via vakanties en cursussen. Bovendien willen ze deze gedachte ook uitdragen via het aanbod van animatiepakketten en de ondersteuning als landelijke koepel van jeugdateliers.

www.crefi.be

FORMAAT PLUS

Formaat Plus is de diversiteitswerking van *Formaat Jeugdhuiswerk Vlaanderen* en streeft naar een betere ondersteuning en erkenning van allochtone jongerenwerkingen. Zij willen zowel bestaande als opstartende organisaties informatie verschaffen, antwoorden bieden op vragen en hen begeleiden bij het ontwikkelen van een werking. Formaat Plus ondersteunt heel wat allochtone jongerenwerkingen. Die verschillen erg van elkaar, maar toch zijn ze op één manier hetzelfde: het zijn de jongeren die beslissen wat er gebeurt. Formaat Plus is er voor en door jongeren, zij geloven in de sterkte van jonge mensen.

www.formaatplus.be

Gigos

Het is een jeugdwelzijnswerking (JWW) of werking voor maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren (WMKJ). Ze richten zich op jongens en meisjes vanaf 3 jaar met als doel:

- Het aanbieden van een (groepsgericht) vrijetijdsaanbod;
- Extra aandacht te hebben voor het welzijnsgerichte;
- Een brugfunctie vervullen naar andere maatschappelijke instellingen;
- Een signaal- en belangenbehartigingfunctie vervullen in de samenleving;
- Werken vanuit een houding die gebaseerd is op respect voor het individu en voor de mens in het algemeen;
- Rekening houdend met de eigenheid van iedere persoon. Kinderen en jongeren stimuleren tot en begeleiden in meer collectief denken.

www.gigos.be

Groep Intro

Het is een organisatie met een focus op leerplichtonderwijs, vorming, opleiding, arbeidstrajectbegeleiding en werkervaring. Zij hebben een zeer groot aanbod voor jongeren tussen 18-30 jaar en hebben als doel mensen die het moeilijk hebben te ondersteunen in het verwerven en versterken van competenties om hun weg te vinden in de samenleving.

www.groepintro.be

Habbekrats

Zij zijn een jeugddienst die werken met jongeren uit de randgroepen. Ze hebben als doel jongeren wiens levenssituatie gekenmerkt is door structurele achterstalling of kansarmoede via ondersteuning op individueel, groep of structureel vlak meer participatiekansen te bieden, hun weerbaarheid te vergroten en belemmerings- of achterstellingmechanismen op te heffen of tegen te gaan.

www.habbekrats.be



Hannibal

Hannibal is een initiatief van JKVG vzw, een organisatie van jongeren met en zonder handicap uit heel Vlaanderen. Hannibal laat jongeren met en zonder handicap op vakantie samen een onvergetelijke tijd beleven. Daarnaast organiseren zij weekends, vormingen met betrekking tot het begeleiden van personen met een handicap en kadervorming. Ontmoeting, ontspanning en plezier zijn het hoofddoel, maar er is meer: nieuwe vrienden leren kennen, grenzen verleggen, jezelf ontplooiën, je bewust worden van je mogelijkheden, ...

www.hannibalvakanties.be

JES

Zij zijn het stadslabo voor kinderen, jongeren en jongvolwassenen.

- De toonaangevende vormingsorganisatie voor en rond stedelijk jeugdwerk
- Een no-nonsense productiehuis voor stedelijke jongerencultuur
- Een kansenscheppende organisatie voor opleiding en tewerkstelling van werkloze jongeren
- Een straathoekwerk – organisatie voor restgroep – jongeren in de hoofdstad
- Een belangrijke programmator van avontuurlijke vrije tijd op stadsmaat
- Een steunpunt voor hoofdstedelijke jeugd(welzijns)werk
- Een deskundige partner rond grootstedelijk jeugdbeleid en grootstedelijke jeugdbeleidparticipatie
- Een exploitant van jeugdinfrastructuur met jeugdcentrum de Branderij in Antwerpen en verblijfcentrum de Waterman in Brussel.

www.jes.be

Kazou

Zij zijn de jeugddienst van de Christelijke Mutualiteit. Het is een eigentijdse jongerenorganisatie waar kinderen en jongeren zich thuis voelen, zowel als vrijwilliger en als vakantieganger. Kazou organiseert vakanties voor kinderen en jongeren van 6 tot 18 jaar. Jaarlijks zijn 8.000 vrijwilligers in de weer om deze vakanties tot een goed einde te brengen.

www.kazou.be

Koning Kevin

Zij zijn een jeugdorganisatie met als kernopdracht het stimuleren en ontwikkelen van een speelse, creatieve en muzische houding bij kinderen, jongeren en hun begeleiders. Dit door het aanbieden van vakanties voor kinderen en jongeren, vorming voor jeugdwerkers en mogelijkheden tot logeren in een kasteel.

www.koningkevin.be

KSJ – KSA - VKSJ

Zij zijn een jeugdbeweging voor alle kinderen en jongeren vanaf 6 jaar. Zij stellen tot doel op plaatselijk niveau een speelse en zinvolle vrijetijdsbesteding te garanderen, waarbij de leden in groep kunnen groeien als individu binnen de samenleving. Vriendschap en creativiteit staan centraal tijdens de activiteiten. De werking steunt op jongeren die een vrijwillig engagement opnemen en zo leren verantwoordelijkheid te dragen.

De koepel biedt de plaatselijke groepen via vorming, administratieve omkadering, initiatieven en inhoudelijke impulsen de nodige ondersteuning om hun werking vorm te geven, met respect voor hun eigenheid en de bestaande diversiteit. Door ontmoeting, verbondenheid en participatie te stimuleren, kunnen ze hun beweging profileren, hun groepen vertegenwoordigen op het bovenlokaal niveau en hun (kritische) stem laten horen in de maatschappij. Door de visie uit te dragen, zijn ze een inspiratiebron voor hun leden en leiding.



www.ksj.be

VDS

Zij willen speelinitiatieven helpen om op lokaal vlak een kwalitatief vrijetijdsaanbod voor kinderen te creëren. Het belang van het kind is daarbij hun uitgangspunt. Om deze doelstelling te realiseren, bieden zij iedereen die actief is in het lokale speelpleinwerk een brede dienstverlening aan. VDS wil dicht bij elke lokale speelpleinwerking staan. Zij kozen ervoor om de dienstverlening aan te bieden via provinciale/regionale steunpunten.

www.speelplein.net

Yieha

Zij zijn een integratiewerking voor kinderen en jongeren van 16 – 25 jaar met en of zonder handicap. Ze organiseren vakanties en vorming voor scholen en het jeugdwerk met als doel bewustmaking over handicap en integratie bevorderen.

www.jeugddienstsjalom.be



BIJLAGE 4: Doelstellingen en acties inzake diversiteit uit de beleidsnota's van de periode 2010 – 2012

We screenen de beleidsnota's 2010 – 2012 en maakten een opsomming van de doelstellingen en acties per bevraagd organisatieniveau. De screening gebeurde zeer gedetailleerd, maar we kunnen niet verzekeren dat we alle doelstellingen en acties inzake diversiteit hier vermelden.

1. Vrijwilligers

- Voor de beleidsperiode 2010-2012 hebben meerdere organisaties acties gepland om een diversere pool aan vrijwilligers aan te werven. Gigos heeft bijvoorbeeld een project 'Action date' opgezet in samenwerking met de stedelijke jeugddienst om allochtone jongeren kennis te laten maken met de AV en de jeugdraad en ze hopen door een leuke interactie meer jongeren te laten zetelen in deze organen.
- Heel wat vrijwilligers uit lokale jeugdbewegingen kiezen voor diversiteit en werken samen met professionele jeugdorganisaties om een bredere doelgroep te bereiken. Dit is voordelig en leerrijk voor beide partijen, alsook voor de kinderen en jongeren omdat er ook in het weekend een aanbod voor hen is. Zo geeft Gigos aan in hun beleidsnota dat ze het jeugdwerk en jeugdwelzijnswerk beter op elkaar willen afstellen, omdat het in de impuls wijken ontbreekt aan mainstream jeugdwerk. En als het er bestaat is er meestal weinig aansluiting van de kinderen en jongeren uit de doelgroep. Gezien de ontegensprekelijke waarden van het mainstream jeugdwerk willen we absoluut mee nadenken over hoe dit kan veranderen. Als jeugdwelzijnswerk kunnen wij een rol spelen in het mee helpen opstarten of ondersteunen van jeugdwerk in onze wijken. Het ondersteunen van een raad van beheer, aandienen van vrijwilligers, geven van vorming, knowhow over ons doelpubliek overbrengen, ter beschikking stellen van onze lokalen en materialen, begeleidingsondersteuning in een opstartfase...zijn allerlei mogelijkheden waarover we kunnen en willen samenwerken. Gigos wil het maatschappelijke kwetsbaarheidproces waar bepaalde kinderen en jongeren mee te kampen hebben doorbreken door ze te versterken in het opnemen van deelverantwoordelijkheden. Ze willen het jeugdwerk kwalitatief verbeteren door doelgroepvrijwilligers in te schakelen.
- VDS wil een diverse organisatie zijn waar interculturaliteit een vanzelfsprekendheid is. VDS probeert, net als het speelpleinwerk zelf, in eerste instantie een divers publiek aan te trekken. Er blijft daarna aandacht om jongeren met een andere etnisch-culturele achtergrond evenveel kansen te geven om VDS - vrijwilliger te worden. Het automatisme binnen onze organisatie laat iedereen de kans ook door te stromen naar werkgroepen en bestuursorganen.
- Kazou investeert in een divers vrijwilligerskader door jongeren te stimuleren en aan te spreken die ze nu minder bereiken of snel uitvallen omdat ze niet kunnen aarden in de organisatie. Onder andere maatschappelijk kwetsbare jongeren moeten alle kansen krijgen om een engagement op te nemen in Kazou. Zij zullen op zoek gaan naar verschillende wervingskanalen om een zo breed mogelijk vrijwilligerskader aan te spreken. Alsook zullen zij investeren in de instroom van vrijwilligers om zo voor het noodzakelijk meisjes/jongens evenwicht te zorgen en haar huidige werking te garanderen.
- Crefi zet in op het opleiden en coachen van begeleiders voor bijzondere doelgroepen door een cursus bijzondere doelgroepen voor te bereiden en te organiseren en het evalueren van stagiaires uit deze groepen.
- Koning Kevin voorziet jaarlijks opvolging en coaching voor haar medewerkers in functie van kwaliteitsbewaking en het individuele groeitraject van medewerkers.
- KSJ wil een stappenplan ontwikkelen voor het werven van nieuwe leiding, omdat ze met leidingtekorten kampen.
- Hannibal gaat aan de hand van een studie zoeken naar manieren om personen met een handicap als vrijwilliger te betrekken binnen de werking.



2. Personeel

- Kazou wil de blik van haar huidige medewerkers verruimen en daagt hen uit om zich open te stellen voor diversiteit.
- JES werkt met de directie, de coördinatoren, de inhoudelijke stafmedewerkers en een adviesgroep aan een JES - medewerkerprofiel dat als leidraad wordt gebruikt voor haar rekruteringsbeleid. Ze zullen het medewerkerprofiel nadien vertalen in hun vacatures. JES continueert en actualiseert haar onthaalbeleid. In kader van het diversiteitsbeleid wordt deze map gescreend op taal en herwerkt naar lees- en verstaanbaarheid.
- Om de diversiteitwerking voldoende kans op slagen te geven, verhoogt Crefi de expertise van alle educatieve medewerkers en investeert in een vrijgesteld personeelslid dat de drijvende kracht is achter het diversiteitsbeleid. Het personeel zal onder andere tips krijgen rond bijscholing.
- Formaat streeft naar diversiteit in het personeel – en vrijwilligerskader. Ze werken aan een diversiteitplan met aandacht voor aanwerving, onthaal en werksfeer en een goede begeleiding (incl. planning, functionering- en beoordelingsgesprekken) van elke medewerker.
- Koning Kevin stelt zich jaarlijks kandidaat voor aanwervingen in het kader van tewerkstellingsprojecten zoals het project 'deeltijds leren – deeltijds werken' en OCMW art. 60. Alsook beschrijven ze de werving- en selectieprocedure van professionele medewerkers. Deze procedure houdt rekening met diversiteit. Alsook schenken ze extra aandacht en ondersteuning aan een nieuw personeelslid door verscheidene gesprekken en een onthaaldocument.
- Hannibal wil bij de aanwervingprocedure de juiste persoon voor de job vinden, met de nodige aandacht voor mensen uit kansengroepen. Ze willen ook inzetten op een goed onthaal en coaching van deze persoon.

Competenties in relatie met diversiteitmanagement:

- Kazou wil in deze beleidsperiode investeren in individuele coaching, een taak van vrijwilligers en beroepskrachten. Ze streven er naar om het competentiedenken een plaats te geven binnen de organisatie. Zij zien onder andere de vormingen als een methode/instrument voor individuele coaching.
- JES implementeert een digitaal competentiesysteem dat het loopbaanbeleid, vervat in een portfolio, van elke werknemer in kaart brengt en het Vorming- training- en opleidingsbeleid (VTO) mee vorm geeft, in samenspraak met coördinatoren en een adviesgroep. JES werkt een kansenbeleid uit ter versterking van de individuele werknemer en daardoor van de organisatie, waarbij innovatieve leertrajecten en doorstroming in de organisatie voorop staan.
- Formaat voert een competentiegericht en resultaatgericht medewerkerbeleid en versterkt zo zijn empowermentcultuur. Ze willen het VTO – beleid inzetten om competenties van de medewerkers te ontwikkelen door het stimuleren deel te nemen aan externe cursussen en opleidingen; invoeren van methodes van werkplekleren in de organisatie door het opzetten van een efficiënte overlegstructuur en interne horizontale coachingstrajecten volgens een coachingsysteem. Tegen 2010 willen ze een systeem hebben ontwikkeld zodat medewerkers verworven en te verwerven competenties kunnen benoemen.
- Koning Kevin voert een competentiebeleid met functieprofielen en persoonlijke ontwikkelingskansen voor medewerkers met aandacht voor intern en extern verworven competenties.
- Groep Intro wil inzetten op een gericht competentiebeheer door EVC en portfolio op te nemen en iedere medewerker/team te voorzien van een (persoonlijk) ontwikkelingsplan. Ze streven ook naar een actief diversiteitsbeleid waarin drempels voor kansengroepen worden weggewerkt.
- Hannibal wil een VTO – beleid uitstippelen waarbij personeelsleden hun competenties kunnen aanscherpen en nieuwe terreinen kunnen verkennen.

3. Netwerking

- Kazou werkt samen met externe partners om nieuwe vrijwilligers aan te trekken en of nieuwe doelgroepen te bereiken en zorgt voor aangepaste vorming om hen op een goede manier te laten instromen.



- JES staat open voor en creëert openheid bij anderen voor nieuwe experimenten in andere sectoren om de maatschappelijke positie van jongeren via een competentiegerichte aanpak te verbeteren en te versterken.
- Crefi gaat actief op zoek naar netwerkpartners zowel om tijdelijke projecten op te zetten, maar ook structurele samenwerkingsverbanden aan te gaan, alsook zullen ze investeren in overlegstructuren rond diversiteit.
- Formaat stimuleert jeugdhuizen en de allochtone werkingen tot intercultureel werken via het opzetten en ondersteunen van minstens één project waarin de werkingen elkaar ontmoeten en/of met elkaar samenwerken. Ten tweede wil Formaat samenwerking met allochtone organisaties en samen drie evenementen of projecten opzetten met als hoofddoel netwerken te versterken of uit te bouwen, de werkingen en hun noden beter te leren kennen en het Formaat aanbod bekend te maken.
- Gigos vervult een brugfunctie tussen kinderen en jongeren en maatschappelijke instellingen. Bij heel wat maatschappelijke instellingen is de drempel enorm hoog, samen gaan ze bekijken op welke manier een instap door de kinderen en jongeren mogelijk is.
- Groep Intro herdefinieert de samenwerkingsverbanden met voorzieningen waar jongeren tijdelijk verblijven alsook bouwen ze de samenwerkingsverbanden met Centra Deeltijds Onderwijs verder uit. Daarnaast werken ze aan politieke beïnvloeding om meer participatiekansen voor hun doelgroep te realiseren en zo hun signaalfunctie waar te maken. Ze willen zich meer profileren in het jeugdwerk via uitwisselingen en door andere jeugdwerkorganisaties te prikkelen meer aandacht te hebben voor hun doelgroep. Ze zijn bereid ondersteuning te bieden.

4. Doelgroep

- Meerdere organisaties gaven aan dat ze in de beleidsperiode 2010-2012 meer willen focussen op specifieke leeftijdsgroepen zoals het uitbreiden van de kinderwerking, het uitbouwen van een tienerwerking met als doel om de vrijwilligerspool diverser te krijgen door in te zetten op een betere doorstroom. Alsook één organisatie die hun programma's willen voortzetten voor jonge adolescenten.
- VDS stimuleert het speelpleinwerk zich primair te richten naar de doelgroep kinderen (lagere school – kleuters – tieners) en bijzondere aandacht te geven aan het bereiken van bijzondere doelgroepen. Dit omdat ze maar een beperkt bereik van tieners hebben.
- Kazou wil jongeren met een handicap de kans geven om engagement op te nemen binnen de organisatie (eerder acties naar onderzoek en visieontwikkeling hieromtrent). Alsook streven ze naar meer diversiteit tussen de vakantiegangers. Hun actie is gericht op onderzoek naar drempels en zoeken naar mogelijke manieren om bepaalde doelgroepen te bereiken.
- JES organiseert beleidsmatige participatie met actie en dialoog als pijlers via haar deelwerking YOTA! Inspraak en participatieprojecten met kinderen en jongeren over de herinrichting en renovatie van publieke en semipublieke ruimten.
- Koning Kevin voert een gendergevoelig beleid om meer jongens te bereiken in haar kadervorming en zomerwerking. Ze zullen het kadervormingstraject afstemmen op verschillende genderpecifieke leerstijlen. Alsook zullen ze vergaderstijlen analyseren en bijsturen waar nodig in functie van gender normen.

5. Aanbod

- Kazou wil het aanbod van vakanties voor jongeren met bijzondere aandacht vernieuwen. Alsook willen ze de JOMBA – werking en de reguliere werking beter op elkaar afstemmen.
- Formaat wil het allochtone jongerenwerk en het mainstream jeugdwerk dichter bij elkaar brengen. Dit door binnen hun aanbod en communicatie met jeugdhuizen en jongerencentra aandacht te hebben voor diversiteit en interculturaliteit door het realiseren van minstens 5 vormingsinitiatieven en het publiceren van 5 artikels per jaar.
- Koning Kevin levert inspanningen om de toegang tot haar aanbod laagdrempeliger te maken door middel van 25 plaatsen open te laten voor kinderen en jongeren die zich inschrijven via Steunpunt Vakantieparticipatie. Daarnaast hanteren ze voor zomervakanties en cursussen een



prijzensysteem waarbij de deelnemer kan kiezen tussen een minimum- en maximumprijs. Alsook focussen ze jaarlijks op één financiële hoge drempel en leveren ze inspanningen in functie van participatie van potentiële klanten aan hun aanbod.

- Gigos wil deelnemers aan sociaal artistieke en cultureel projecten laten deelnemen om hen te emanciperen en te empoweren. Het helpt hen te zien en te ervaren wie ze zijn en wat ze willen en geeft een positieve betekenis aan zichzelf, maar ook aan de maatschappij. Door kinderen en jongeren deel te laten nemen, willen we ingrijpen in hun wereld, in hun sociale en culturele ontplooiing. Dit door processen aan te gaan, samen met en vanuit de kinderen en jongeren.
- Groep Intro wil een extra vormingsaanbod ontwikkelen voor asielzoekers, nieuwkomers, allochtonen, jongeren uit instellingen voor Bijzondere Jeugdzorg en jongeren met een beperking. Ze willen ook methoden ontwikkelen voor de inspraak van jongeren en investeert meer in structurele en systematische participatie.

6. Vorming

- Een aantal organisaties willen meer duidelijkheid rond diversiteit in hun cursusaanbod. Zo heeft VDS één van de stafmedewerkers verantwoordelijk voor vorming, de taak gegeven het diversiteitsluik te bewaken binnen het reguliere cursussen aanbod, omdat ze streven naar meer uniformiteit (op vlak van inhoud) van de VDS vormingen. Ze implementeren het thema 'diversiteit op het speelplein' in de vormingsprogramma's.
- VDS onderzoekt of de vorming voor de bijzondere doelgroep van jongeren met een beperking mogelijk kan worden gemaakt (bv. cursus Animator voor jongeren met een handicap).
- VDS durft experimenteren met andere cursusmodellen (externaat, weekendformules, op maat, op vraag, exclusief...) als dit de brede toegankelijkheid van de cursussen vergroot.
- VDS streeft ernaar een divers publiek te bereiken met hun vormingsaanbod (verhogen van diversiteit van het individueel cursuspúblic leidt automatisch naar een meer diverse instructorenploeg en op termijn divers personeelsplaatje).
- Kazou wil JOMBA en inclusie integreren in al haar vormingen.
- Crefi tracht vrijwilligers door middel van vorming en publicaties te stimuleren een basishouding aan te nemen om te werken met kinderen en jongeren die bijzondere aandacht nodig hebben.
- Het open aanbod (kader)vorming slaagt niet altijd even goed aan. Daarom wil JES met haar kadervormingaanbod meer 'maatwerk' gaan verrichten. Zij ontwikkelt op basis van bestaande ervaringen en vragen, en dialoog met betrokken organisaties, een vernieuwde strategie om expertise over de domeinen "stedelijk werken met stedelijke groepen" en "competentiegerichte benadering" uit te bouwen en te delen. Zij organiseren cursussen animator, hoofdanimator en instructeur voor een divers stedelijk publiek in functie van het opnemen van engagement in stedelijk jeugdwerk aanbod of vrijetijdsaanbod. Dit gebeurt op maat van de jongere. Om bepaalde jongeren aan te moedigen en kennis te laten maken met dit aanbod zullen ze opwarmers organiseren. JES zal vormingsvrijwilligers de keuze bieden om in te stappen in een persoonlijk op maat samengesteld competentietraject
- KSJ wil 'intercultureel leren' verwerken in de doelstellingen en het aanbod van elke animator -, hoofdanimator -, en instructeurscursus.
- Formaat besteedt bijzondere aandacht aan de vorming voor (vrijwilligers) uit allochtone werkingen. De federatie zorgt hierbij voor een integratie van de vormingsinitiatieven in de jaarlijkse plannen en programmatie, het openstellen en diverser maken van het reguliere aanbod en zet meerdere vormingsinitiatieven op voor allochtone werkingen.
- Bij Koning Kevin krijgen de medewerkers vorming over het werken met diversiteit in groepen. Ze streven er ook naar hun vormingspakket zo toegankelijk mogelijk te krijgen.
- Hannibal stelt zijn vormingsaanbod open voor jongeren (+16) met een louter fysieke handicap. Ze programmeren de cursus, rekening houdend met praktische voorwaarden verbonden aan de doelgroep en de inhoudelijke voorwaarden zoals verbonden aan de attestering voor 'animator of hoofdanimator in het jeugdwerk'. Hannibal wil hun ervaring en visie op jeugdwerk en handicap bewust uitdragen en implementeren in het jeugdwerk en andere sectoren. Vorming aanbieden binnen het jeugdwerk komt tegemoet aan de infovraag van reguliere werkingen die zich openstellen voor integratie en inclusie van jongeren met een handicap.



Colofon

Redactie

Kim Janssen (Steunpunt Jeugd)

Hartelijk dank aan alle leden die in de stuurgroep hebben gezeteld gedurende het afgelopen jaar en hielpen om het onderzoek mee vorm te geven door ideeën uit te wisselen, kritische kanttekeningen te maken en teksten na te lezen.

Bert Pieters (Steunpunt Jeugd)

Gil Géron (Koning Kevin)

Gert Vanmeenen (Formaat Plus)

Hakim Benouchi (Minderhedenforum)

Isabel Devriendt (Vlaams Jeugdraad)

Kwinten Fort (VDS)

Marjolijn Lemahieu (Uit De Marge)

Nancy De Backer (Steunpunt Jeugd)

Seppe Van Pottelbergh (Kazou)

Ook hartelijk dank aan de mensen die hebben deelgenomen aan de interviews.

An van Damme (Jes)

Christophe Dansschutter (Hannibal)

Dieter Luypaert (Habbekrats)

Gert Vanmeenen (Formaat Plus)

Gil Géron (Koning Kevin)

Hilde Omblets (Groep Intro)

Katleen Coels (Crefi)

Kwinten Fort (VDS)

Leen Van Bockstal (KSJ – KSA – VKSJ)

Leo Nouwen (Gigos)

Seppe Van Pottelbergh (Kazou)

Yves Van Reusel (Yieha)