

Het Actieplan Interculturaliseren: Rewind and Fastforward

**De effecten van
het Actieplan Interculturaliseren van, voor en door Cultuur,
Jeugdwerk en Sport**

Juni 2010

**Centrum voor Intercultureel Management en
Internationale Communicatie (CIMIC)
Katholieke Hogeschool Mechelen**

F. Matheusen
Y. Krols
G. de Graef
J. Simons
D. Detroy

Voorwoord

“Het actieplan: rewind and fast forward”, zo luidt de titel van dit rapport. *De onderzoeksoopdracht was ruim*: de effecten van het actieplan in beeld brengen voor de sectoren sport, jeugd en cultuur. Media viel er van bij het begin uit, omdat media nu wel onder het departement vervat zit, maar ten tijde van het actieplan niet betrokken was in de formulering van beleidsdoelstellingen.

Het departement gaf ons die opdracht enerzijds omdat met nieuwe ministers het beleid dient geëvalueerd en bijgesteld te worden, anderzijds past het in hun missie om voortdurend te streven naar permanente vernieuwing van het overheidsoptreden.

Maar *het opzet van het onderzoek was zo mogelijk nog ambitieuzer*. We hebben in dit onderzoek aan de hand van een variatie aan onderzoeksmethodes (6) trachten in kaart te brengen hoe het actieplan gewerkt heeft in de sector en hoe ook de sector door, naast of ondanks het actieplan gewerkt heeft aan interculturaliseren. Dat is onze ‘rewind’. We spraken heel wat mensen, namen boeiende documenten door en beluisterden kritische noten en lovende commentaren. Met dit alles trokken we terug naar de sectoren zelf. In 5 rondetafels legden we hen de vaststellingen van ons onderzoek voor en presenteerden we een eerste voorstel van aanbevelingen. Dit was een heel energierijk moment. Ook al was de opkomst niet altijd even talrijk, de ideeën alvast wel. In dit rapport vind je dan ook een oproep om het interculturaliseringsproces dat de overheid initieerde via het actieplan zeker niet dood te laten bloeden, maar te continueren en op sommige punten ook bij te sturen ... maar wel in een versnelde beweging. De maatschappelijke realiteit noodzaakt ons immers een tandje bij te steken; vandaar de component ‘fast forward’ in onze titel. Zowel economisch als ethisch is interculturaliseren geen kwestie meer van ‘of’ maar wel van ‘hoe’ het te doen.

Het rapport biedt ook op dit vlak *inspiratie aan de overheid* om aan de slag te gaan. Verder hopen we dat dit rapport kan bijdragen aan een gedifferentieerd overheidsbeleid waar organisaties het gevoel hebben ondersteund te worden en tegelijkertijd goesting (zo’n mooi Vlaams woord...) krijgen om ertegenaan te gaan. Die zorg en drive zit in alle voorstellen verwerkt.

We bedanken graag voor het departement CJSM voor de belangstelling die getoond werd voor interculturalisering en voor hun vertrouwen om met CIMIC samen te werken. In het bijzonder danken we Pascal Verschuere, Sofie Taghon, Bart Van der Herten en Elien Gillaerts voor hun bereidwilligheid om bij de organisatie van focusgroepen en rondetafels de nodige ondersteuning te bieden en voor de openhartige tussentijdse feedbackgesprekken. Aan dit rapport werkten 5 onderzoekers, maar het ganse CIMICteam bood de nodige ondersteuning. We danken hier dan ook graag de andere collega’s: Guido Minne voor adviesverlening, Peter Teugels, en Jo Bastiaens voor hun medewerking aan de focusgroepen.

Mechelen, 9 juni 2010

Inhoudstafel

Voorwoord	i
Inhoudstafel	iii
Lijst van Tabellen en Figuren	viii
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	1
1.1 Context	1
1.2 Opdracht, doelstelling en vraagstelling	2
1.3 Aanpak	2
1.4 Terminologie	3
Hoofdstuk 2: CIMIC-kader.....	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Theoretisch kader: Cultuur en interculturele ontmoeting	5
2.3 Een handelingskader	8
2.3.1 Zelfkennis door zelfreflectie	8
2.3.2 Erkenning in plaats van 'culturalisering'	9
2.3.3 Ontvankelijkheid door actief luisteren	9
2.3.4 Brede taal-visie	10
2.3.5 Inclusief denken en handelen.....	10
2.3.6 Met ruimte voor weerstand en frustratie	11
2.3.7 Transformatief leren voor individuen en organisaties	11
2.3.8 Het niet-onderhandelbaar kader en de meerwaarde van verschil	11
2.3.9 De synergetische potentie van conflicten voor organisaties	12
Hoofdstuk 3: Methodologisch kader	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Onderzoeksonderzoeksmethodologie	16
Hoofdstuk 4: Deskresearch en documentanalyse	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Resultaten van de deskresearch	21
4.2.1 De stand van zaken en de gelijkenissen/verschillen met Nederland.....	21
4.2.2 Meten is weten	23
4.2.3 Evaluatie van de verkende instrumenten.....	24
4.2.4 Interculturaliseren.....	24
4.2.4.1 What's in a word	24
4.2.4.2 Intercultureel management = veranderingsmanagement	26
4.2.4.3 Voorwaarden en belemmeringen	27
4.2.4.4 Interculturaliteit beoordelen.....	28
4.2.4.5 Welk overheidsbeleid is wenselijk?	32
4.2.4.6 Drempels	33
4.2.4.7 Blinde vlekken in het landschap	34
4.3 Conclusie	34
Hoofdstuk 5: Afchecklijsten	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Resultaten	37
5.3 Conclusies	81

Hoofdstuk 6: CATWOE	83
6.1 Inleiding	83
6.2 Resultaten van de CATWOE-analyse	83
6.2.1 Customer (= klant)	83
6.2.1.1 Communicatie met en over klanten.....	83
6.2.1.2 De motivatie om aan publieksverruiming te doen.....	84
6.2.1.3 Strategie bij publieksverruiming	84
6.2.1.4 Koppelen van publiekswerking aan aanbod	85
6.2.2 Actors (= medewerkers)	85
6.2.2.1 Profiel van het personeel	85
6.2.2.2 Het vrijwilligersbeleid	85
6.2.2.3 Rekrutering en selectie	86
6.2.2.4 Omgaan met drempels	87
6.2.2.5 Koppelen van personeelsbeleid aan aanbod	87
6.2.3 Transformation process (= activiteiten).....	87
6.2.3.1 What's in a word? Terminologie.....	87
6.2.3.2 Waarom veranderen?	88
6.2.3.3 Concrete activiteiten	89
6.2.3.4 Kritische voorwaarden voor een interculturaliseringsproces.....	89
6.2.4 Weltanschauung (= visie).....	90
6.2.4.1 Terminologie en neutraliteit.....	90
6.2.4.2 De visie verbeeld	90
6.2.4.3 Grenzen.....	91
6.2.4.4 Interculturaliseren is niet alleen een verhaal van win-win, maar ook van verlies-verlies	
6.2.5 Owners (= verantwoordelijken).....	92
6.2.5.1 De val van de diversiteitsmedewerker.....	92
6.2.5.2 De macht van een Raad van Bestuur	92
6.2.5.3 De verhouding tussen nationale en lokale werkingen	93
6.2.5.4 De krachten van netwerking	93
6.2.6 Environmental constraints (= bepalende omgevingsfactoren)	93
6.2.6.1 Het belang van omgevingsanalyse	93
6.2.6.2 Kantelmomenten in het bestaan van een organisatie.....	93
6.2.6.3 De verstedelijking als cruciale factor	94
6.2.7 Van CATWOE tot 3 beelden van organisaties.....	94
6.3 Conclusies	97
Hoofdstuk 7: Focusgroep quota 10%	99
7.1 Inleiding	99
7.2 Resultaten	99
7.2.1 Globale evaluatie van de maatregel	99
7.2.2 Ervaringen van 10%-ers.....	100
7.2.2.1 Meerwaarde kunnen bieden aan een organisatie of samenleving.....	100
7.2.2.2 Ethocasting.....	101
7.2.2.3 Moeilijke interculturele interacties	101
7.2.2.4 De club van de 'the usual suspects': de ervaring van overbevraagd zijn	102
7.2.2.5 De motivatie van organisaties	102
7.2.2.6 Waar zit de macht?	104
7.2.2.7 De valkuil van de terminologie	104
7.2.3 Hoe moet het nu verder?.....	104
7.2.3.1 Het beleid monitoren, evalueren en terugkoppelen	104
7.2.3.2 De mensen blijven opvolgen en ondersteunen	105
7.2.3.3 Een nieuwe garde opleiden	105
7.2.3.4 Geen nieuw quota ... of toch?	105
7.2.3.5 Zoeken naar andere vormen van participatie	106

7.3 Conclusies	106
Hoofdstuk 8 Spiegeloefening	109
8.1 Inleiding.....	109
8.2 Resultaten	109
8.2.1 Sterke punten over de projecten.....	109
8.2.1.1 Transparante en stapsgewijze uitbouw van projecten.....	109
8.2.1.2 Actief 'outreachen' en sterke samenwerkingsverbanden	110
8.2.1.3 Bevorderen van 'nieuwe' contacten	110
8.2.1.4 Leren op meerdere domeinen tegelijkertijd	110
8.2.1.5 Aangepaste communicatie.....	111
8.2.2 Verbeterpunten over de projecten heen	111
8.2.2.1 Duidelijke explicitering van de doelstellingen en de visie van het project	111
8.2.2.2 Sterke samenwerkingsverbanden aangaan	111
8.2.2.3 Reflectie over de (toelatings)voorwaarden.....	111
8.2.2.4 Discussie over de zin en onzin van categoriale werking	112
8.2.2.5 Focus van het project niet verengen tot uitsluitend sociale doelstellingen...	112
8.2.2.6 Beperkte langetermijneffecten van art. 60.....	112
8.2.2.7 Uitbreiden van actieradius van projecten	112
8.2.2.8 Meer nadrukkelijke rol voor de overheid	113
8.3 Conclusies	113
Hoofdstuk 9: "4-I"-analyse	115
9.1 Inleiding.....	115
9.2 Resultaten	116
9.2.1 Alle organisaties van CJSM in het vizier	117
9.2.2 De verschillende werkingen van één type in het vizier	118
9.2.3 De decreten doorgelicht	119
9.2.4 De beheers- en beleidsplannen doorgelicht	119
9.3 Conclusies	120
Hoofdstuk 10: De detectie van noden en behoeften	123
10.1 Inleiding.....	123
10.2 Resultaten	124
10.2.1 Focusgroep: overheidsbeleid	124
10.2.1.1 Perceptie van de rol van de overheid naar de sectoren	124
10.2.1.2 De overheid in haar voorbeeldrol	125
10.2.1.3 De integratie van interculturaliteit in wetten en decreten	125
10.2.1.4 Een kader voor differentiatie	126
10.2.1.5 Experimenteer ruimte	126
10.2.1.6 Meten en beoordelen: problematische definitie van de termen	126
10.2.1.7 Meten en beoordelen: kwalitatieve indicatoren	128
10.2.1.8 Meten en beoordelen: nood aan permanente evaluatie en terugkoppeling	128
10.2.1.9 Toepassen van beleid op het terrein: weinig animo op lokaal niveau	129
10.2.1.10 Kleinere subsidie-enveloppes	129
10.2.1.11 Is een actieplan een goede zaak? Weerstand tegen het actieplan 2006.	130
10.2.1.12 Inhoud voor een actieplan in de toekomst.....	130
10.2.1.13 Het kennisknooppunt als flankerende maatregel in het actieplan.....	131
10.2.1.14 Hoe het zou kunnen zijn?.....	131
10.2.2.1 Stand van zaken	132
10.2.2.2 Concrete drempels op vlak van personeelsbeleid	133
10.2.2.3 Terminologie.....	134
10.2.2.4 Wordt meerwaarde van interculturaliseren van personeelbeleid gezien? ..	134
10.2.2.5 De rol van de leidinggevenden.....	136
10.2.2.6 Maatregelen vanuit organisaties	136

10.2.2.7 Maatregelen vanuit overheid.....	137
10.2.2.8 Ideeën voor de toekomst	137
10.2.3 Belronde en flankerend gesprek: netwerking.....	138
10.2.3.1 Ervaringen in het samenwerken met andersculturele organisaties.....	138
10.2.3.2 Ervaren meerwaarde van samenwerken.....	139
10.2.3.3 Moeilijkheden in de samenwerking	139
10.2.3.4 Verschillen in organisatieontwikkeling.....	139
10.2.3.5 Terminologie.....	140
10.2.3.6 Succesfactoren bij samenwerkingen met andersculturele organisaties.....	141
10.2.3.7 Valkuilen bij samenwerkingen met andersculturele organisaties.....	143
10.3 Conclusies	146
Hoofdstuk 11: Rondetafelgesprekken	149
11.1 Inleiding.....	149
11.2 Resultaten	149
11.2.1 Helikopterview over de sectoren heen.....	149
11.2.2 Sectorspecifieke klemtonen.....	158
11.2.2.1 Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	159
11.2.2.2 Jeugd.....	159
11.2.2.3 Erfgoedsector	159
11.2.2.4 Kunsten	159
11.2.2.5 Sport.....	160
11.3 Conclusie	160
Hoofdstuk 12: Gesprekken met sleutelfiguren	163
12.1 Inleiding.....	163
12.2 Resultaten	163
12.2.1 Korte voorstelling van de organisaties.....	163
12.2.2 De visie van Demos/Canon op interculturaliseren	163
12.2.2.1 De visie van Demos.....	163
12.2.2.2 De visie van Canon.....	165
12.2.3 Werkwijze van Demos/Canon	166
12.2.4 Blik op de werking van het Actieplan	167
12.2.5 De rol van de overheid	168
12.2.6 Samenwerking met departement CJSM en verhouding Kennisknooppunt.....	168
12.3 Conclusie	169
Hoofdstuk 13: Conclusies en aanbevelingen.....	173
13.1 Inleiding.....	173
13.2 Algemene conclusies	173
13.2.1 Inleiding	173
13.2.2 Integrale benadering	173
13.2.2.1 Beperkte integrale benadering	173
13.2.2.2 Sterke visieontwikkeling.....	174
13.2.2.3 Sterke publiekswerking, -werving en aanbod	174
13.2.2.4 Weinig inspanningen op het vlak van de werking van bestuursorganen....	175
13.2.2.5 Weinig inspanningen op vlak van het personeels- en vrijwilligersbeleid	176
13.2.3 Van initiatie tot integratie	176
13.2.4 Ondersteunende rol van de overheid	177
13.3 Aanbevelingen	178
13.3.1 Inleiding	178
13.3.2 Een overheid die (zelf) interculturaliseert: quid?	178
13.3.2.1 Een overheid die differentieert	178
13.3.2.2 Een overheid die een voorbeeldrol opneemt in het interculturaliseren	180
13.3.2.3 Een nieuw actieplan Interculturaliseren voor de hele Vlaamse overheid ...	180

13.3.2.4 Een kennisknooppunt met herijkte taakstelling en plaatsbepaling	182
13.3.3 De overheid als katalysator	183
13.3.3.1 Exemplify: voorbeelden stellen	184
13.3.3.2 Engage: betrokkenheid creëren	185
13.3.3.3 Enable: mogelijkheden geven	185
13.3.3.4 Encourage: aanmoediging	186
13.3.4 (Rand)voorwaarden om interculturalisering mogelijk te maken.....	187
13.4 Besluit	188
 Bibliografie	 189
 Bijlagen	 195

Lijst van Tabellen en Figuren

Tabellen

Tabel 3.1

Overzicht van de in dit effectenonderzoek gehanteerde onderzoeksmethodieken

Tabel 5.1

Overzicht van de strategische doelstellingen per sector/actor

Tabel 5.2

Overzicht van de resultaten uit de afchecklijsten per sector/actor

Tabel 5.3

Overzicht van de gerealiseerde doelstellingen door de overheid, de bedenkingen hierbij en aanbeveling

Tabel 6.1

Beschrijving van de drie types van organisaties

Tabel 11.1

Reacties op de voorgestelde aanbevelingen

Tabel 11.2

Schematische weergave per sector van de hefboomen en drempels voor interculturalisering

Figuren

Fig. 6.1: *Voorstelling van het proces van single- en double-loop learning*

Figuur 9.1: De matrix Interculturalisatie

DEEL I

1. INLEIDING
2. CIMIC-KADER
3. METHODOLOGISCH KADER

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Context

In 2006 lanceerde de toenmalige minister van Cultuur, Jeugd en Sport¹ het “Vlaams Actieplan Interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport”. Het actieplan heeft als opzet om de interculturalisering van de verschillende sectoren te bevorderen. Het kwam tot stand op basis van de vaststelling dat de participatie van bepaalde etnisch-culturele groepen in het gesubsidieerde cultuur-, jeugdwerk-, en sportaanbod niet in verhouding stond tot hun aandeel in de bevolking. Deze groepen zijn niet alleen ondervertegenwoordigd in het publiek maar ook in raden van bestuur, adviesraden, het personeelsbestand en de vrijwilligerswerking.

Sociale en economische drempels (o.a. lager opleidingsniveau en lager inkomen) maar ook een etnisch-culturele factor worden algemeen gezien als de belangrijkste oorzaken voor de lage participatie aan het gesubsidieerde aanbod. Het actieplan richtte zich expliciet op deze **etnisch-culturele factor als (mede)bepalende determinant voor participatie op verschillende niveaus**. De vaststelling was dat, ondanks een rijk en divers aanbod in de gesubsidieerde cultuur-, jeugdwerk, en sportsector, bepaalde etnisch-culturele groepen er zich niet in herkennen. Dit heeft onder meer te maken met de manier waarop deze sectoren zich presenteren en de manier waarop zij georganiseerd zijn. Het gevolg is dat veel etnisch-culturele groepen het aanbod als irrelevant en niet voor en/of van hen beschouwen. Het gaat om een vicieuze cirkel: deze groepen zijn ondervertegenwoordigd als werknemer, vrijwilliger, bestuurder,... waardoor zij ook als deelnemer en publiek afwezig zijn. En vice versa. De conclusie was dat alle actoren in de Vlaamse cultuur-, jeugdwerk, en sportbeleid **te weinig oog hebben voor de behoeften, gevoeligheden en interesses van etnisch-culturele groepen**. Daarnaast was er de vaststelling dat bij het vormgeven en verspreiden van het aanbod **nauwelijks aandacht is voor cultuuruitingen van mensen met een andere etnische-culturele achtergrond**.

Het actieplan wilde **processen stimuleren waarin interculturaliseren centraal staat**. Het streefde naar meer interculturele ontmoetingen via de gesubsidieerde instellingen, voorzieningen en verenigingen. Interculturele ontmoeting vereist een actief en wederkerig proces: stappen zetten naar elkaar, bruggen oversteken, andere invalshoeken durven hanteren. Een **intercultureel beleid is bij uitstek een integraal verhaal**. Het heeft pas kans op slagen wanneer acties ondernomen worden op verschillende sporen. Volgende sporen werden in het actieplan omschreven:

- werken aan een etnisch-cultureel divers en intercultureel aanbod
- een intercultureel personeelsbeleid
- intercultureel samengestelde bestuursorganen
- interculturele kadervorming en vrijwilligerswerk
- interculturele adviesraden, beoordelingscommissies, etc.
- interculturele samenwerkingsverbanden, lokale netwerken, etc.

¹ Bert Anciaux (zie www.interculturaliseren.be)

- samenwerking met onderwijs en tewerkstelling om interculturaliteit te bevorderen

1.2 Opdracht, doelstelling en vraagstelling

In het najaar 2009 schreef het Departement Cultuur, Jeugdwerk, Sport en Media een onderzoeksopdracht uit om de effecten van het Actieplan Interculturaliseren in kaart te brengen. Begin 2010 werd deze opdracht toevertrouwd aan CIMIC, het Expertisecentrum Interculturaliteit van de Katholieke Hogeschool Mechelen.

Het onderzoek beoogde in algemene zin een terugblik op de uitvoering van het Actieplan Interculturaliseren. Meer specifiek stelde het onderzoek de volgende **tweeledige doelstelling**:

- een systematische analyse van de manieren waarop de sectoren de doelstellingen van het Actieplan (al dan niet) concreet vorm gegeven hebben
- inzicht verkrijgen in de huidige en toekomstige noden en behoeften binnen de sectoren voor de verdere ontwikkeling van het beleid

Om de bovenvermelde doelstellingen te realiseren, werden in dit onderzoek de volgende **onderzoeksvragen** geformuleerd:

- Hoe werden de doelstellingen uit het Actieplan Interculturaliseren door de verschillende sectoren vertaald in operationele acties?
- Welke ervaringen/praktijken werden door de verschillende sectoren als succesvol, waardevol beschouwd?
- Wat zijn volgens de verschillende sectoren de succesfactoren, valkuilen en leerpunten in deze ervaringen/praktijken?
- Wat zijn de huidige en toekomstige noden van de stakeholders uit de verschillende sectoren op het vlak van interculturaliseren van hun desbetreffende sector?

Op basis van de antwoorden op bovenvermelde onderzoeksvragen, beoogde dit onderzoek tot slot een aantal **beleidsaanbevelingen en concretere adviezen voor beleidsmakers** te formuleren (zie Hoofdstuk 13).

1.3 Aanpak

Om de geformuleerde onderzoeksvragen te beantwoorden, werd gekozen voor een **kwalitatieve en geïntegreerde aanpak**, waarbij niet alleen een aantal klassieke kwalitatieve onderzoeksmethodes - zoals het focusgroepgesprek of het diepte-interview - maar een brede waaier aan alternatieve evaluatiemethoden gebruikt werden. Een volledig overzicht van de verschillende onderzoeksmethodieken wordt verder in dit rapport gegeven (zie hoofdstuk 3).

Niet alleen het gebruik van een brede waaier aan kwalitatieve onderzoeksmethodieken, maar ook de multidisciplinaire aanpak van onderzoekers en domeinspecialisten van CIMIC vormden een meerwaarde voor dit onderzoek.

Het voorliggende rapport is opgebouwd uit drie onderdelen. Het **eerste deel** bestaat uit drie hoofdstukken. Na een korte inleiding (zie hoofdstuk 1), komt de specifieke bril waarmee CIMIC naar het brede veld kijkt in de praktijk (training, vorming en procesbegeleiding, etc.) en in (praktijk)onderzoek aan bod (Hoofdstuk 2). Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de gehanteerde onderzoeksmethodieken.

Het **tweede deel** van dit rapport bevat 9 hoofdstukken die elk dieper ingaan op de verschillende onderzoeksactiviteiten die in het kader van dit effectonderzoek gerealiseerd werden. In hoofdstuk 4 wordt de uitgevoerde deskresearch kernachtig weergegeven. Hoofdstuk 5 (afchecklijsten) geeft een schematische weergave van wat door de sectoren op de verschillende strategische doelstellingen uit het Actieplan gerealiseerd werd. Hoofdstuk 6 (CATWOE-analyse) beschrijft welke factoren het interculturaliseringsproces in gang zetten en/of bevorderen. Hoofdstuk 7 vat de vaststellingen uit de focusgroep Quota 10% samen en geeft meer bepaald de ervaringen weer van mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond die door deze maatregel actief werden in adviesraden, Raden van Bestuur en adviescommissies. In hoofdstuk 8 komen de vaststellingen aan bod uit de spiegel oefening waarin ervaringsdeskundigen de succesfactoren en knelpunten in bestaande acties en projecten toelichten. Hoofdstuk 9 gaat dieper in op de uitgevoerde '4-I'-analyse. In hoofdstuk 10 worden de noden en behoeften die in de sectoren leven in kaart gebracht en uitgediept aan de hand van focusgroepgesprekken en flankerende gesprekken. Hoofdstuk 11 vat de bevindingen uit de Rondetafelgesprekken samen en in hoofdstuk 12 komen enkele sleutelfiguren aan het woord.

In het **derde en laatste deel** van dit onderzoeksrapport formuleren we een algemeen besluit en geven we een eerste aanzet tot beleidsaanbevelingen en meer concrete adviezen (zie Hoofdstuk 13).

In de Bijlagen kan u een voorstel voor een burning platform vinden, nl. een medium waarmee het hele landschap kan worden bereikt en in 'vuur en vlam' kan worden gezet om verder te gaan in het interculturaliseringsproces.

1.4 Terminologie

In dit rapport blijkt bij verschillende onderzoeksactiviteiten dat terminologie een heikele kwestie is. Daarom hebben ook wij een keuze moeten maken. We kozen ervoor om zo consequent mogelijk te spreken over interculturaliseren en interculturaliteit en gebruiken we het woord 'etnisch-culturele minderheden'.

In de sectoren zien we een trend om meer inclusieve woorden te hanteren die passen bij de context waarin gewerkt wordt. Dit is een goede zaak als het er op aankomt weerstand te vermijden en zoveel mogelijk mensen mee te krijgen in het verhaal. Een eigen woordgebruik maakt ook, dat een organisatie of sector zich het interculturaliseringsproces meer toeëigent. Anderzijds schuilt hier natuurlijk ook een valkuil in: wat niet wordt benoemd, bestaat ook niet.

Onze terminologische keuze situeert zich ook in een welbepaalde context, nl. een onderzoeksopdracht naar de effecten van het actieplan interculturaliseren waar de participatie van etnisch-culturele minderheden de hoofdbekommernis was. Daarom hanteren we in dit onderzoek de termen die in het actieplan gebruikt worden. De definities ontleen we aan het ABC op de website van het kennisknooppunt.²

² www.interculturaliseren.be

Etnisch-culturele diversiteit

Wanneer we het over etnisch-culturele diversiteit hebben, praten we over één aspect van diversiteit, namelijk deze op basis van etnische achtergrond. Het actieplan van en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport definieert personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond als volgt:

1. Personen die al geruime tijd in Vlaanderen wonen en door de migratiegeschiedenis van henzelf of van hun (groot)ouders affiniteit hebben met meer dan één cultuur, waarvan één niet met West-Europa geassocieerd wordt.
2. Personen uit niet-West-Europese landen die zich recent vestigden in Vlaanderen, bijvoorbeeld door asiel of gezinshereniging.

Het zijn deze twee groepen die in de context van dit actieplan 'etnisch-cultureel divers' worden beschouwd. De bevolking van Vlaanderen bestaat voor zo'n 10% uit etnisch cultureel diverse groepen. Deze definitie spreekt niet over 'nationaliteit' maar over de ruimere notie 'affiniteit'. We vermijden ook bewust de term 'allochtoon' omdat die teveel connotaties heeft met een positie van achterstelling.

Etnisch-culturele minderheden

Verzamelterm die in het minderhedendecreet van 1998 wordt gebruikt om alle groepen aan te duiden voor wie het beleid bedoeld is: allochtonen, vluchtelingen, woonwagenbewoners en mensen zonder wettig verblijf. Deze verzamelterm omvat een grote verscheidenheid aan groepen en mensen. De vier groepen overlappen elkaar.

Interculturaliseren

Hierbij gaat het om een interactief leerproces om te leren omgaan met diversiteit. Hierbij staan ontmoeting en dialoog van mensen met verschillende culturele achtergronden centraal, vertrekkend vanuit het respect voor de eigenheid en het besef van de gelaagdheid en dynamiek van culturen.

- Het is geen inhoud maar een houding
- Het is niet 'spreken over' maar 'spreken met'
- Het impliceert een nuchtere kijk op de nationale geschiedenis waarbij duidelijk wordt dat ook onze eigen cultuur in grote mate intercultureel is.
- Het is meer een kwestie van kwaliteit dan van kwantiteit

Meer operationeel verstaan we hieronder 'een voortdurend beleidsproces om de organisatiestructuur, het personeel en de aangeboden diensten af te stemmen op de etnisch-cultureel diverse samenleving'. Velen zullen andere woorden (blijven) gebruiken: diversiteit, culturele diversiteit, etnisch-culturele diversiteit, multiculturaliteit, interculturaliteit... Elk woord heeft zijn specifieke connotaties, zijn pro's en contra's.

Hoofdstuk 2: CIMIC-kader

2.1 Inleiding³

Een belangrijke slogan die een CIMIC-trainer elke keer aan het begin van een training aan zijn groep vertelt, is 'Interculturaliteit is niet in de eerste plaats de ander leren kennen, maar je zelf bekennen tegenover de ander'. Ook in het kader van dit onderzoek is het - ons inziens - belangrijk om kort onze eigen CIMIC-bril, theoretisch kader en een handelingskader voor intercultureel management, voor te stellen.

Door intensieve samenwerkingen met verschillende organisaties en ondernemingen kon dit kader reeds getoetst worden in verschillende contexten. Dit kader heeft twee functies: grond onder de voeten en inspiratie tot handelen. En dit met betrekking tot alle elementen in de interculturele ontmoeting en dialoog: taal, ruimte, tijd, leerstijlen, onderhandeling, motivaties, waardedebatten, grensgesprekken, enzovoorts. Het startpunt hierbij is steeds de reflectie op het eigen handelen. Hieronder zoomen we in op de belangrijkste sleutels van dit kader.

Samen met onze klanten maken we keer op keer weer de oefening: hoe kan je dit andere denken over communicatie integreren, hoe kan je het continueren, hoe kan je het gedragen maken door iedereen? We bekijken met elke organisatie apart welke concepten hen best passen. Soms gebruiken we gekke modellen en theorieën uit de interculturele communicatieleer (van Hofstede over Trompenaars naar TOPOI van Edwin Hoffman en Meerstemmigheid van Maddy Jansen). Vaker echter presenteren we een eigen kader dat breed geïnspireerd is, door onder andere Edward Said, Amin Maalouf, Raimon Panikkar, Fouad Laroui, Fatima Mernissi, maar ook door films als Crash (Paul Haggis) of de muziek van onder andere Thierry 'Titi' Robin.

Een tweede inspiratiebron is het eigen onderzoekswerk dat CIMIC verricht. De opportuniteiten die het toegepast wetenschappelijk onderzoek biedt, nodigen telkens opnieuw uit de relatie tussen praktijk en theorie af te toetsen. In dit kader komen enkele inzichten aan bod die ontwikkeld werden in het kader van het lopende onderzoek naar interculturele competenties⁴. Hiermee willen we ons positioneren in het terminologische woelwater van de begrippen cultuur, interculturaliteit, interculturaliseren.

2.2 Theoretisch kader: Cultuur en interculturele ontmoeting

Bij het definiëren van het begrip **cultuur** baseren we ons op twee auteurs, namelijk Shadid (1998) en Hoffman (2002). Deze auteurs leggen de focus op het dynamische karakter van cultuur, waarbij culturen niet zonder meer te categoriseren zijn in een strak model, maar door de actieve inbreng van het individu voortdurend aan verandering onderhevig zijn.

Hoewel Shadid (1998) de klemtoon legt op het dynamische karakter - cultuur is steeds aan verandering onderhevig - erkent hij dat cultuur in zekere zin een stabiel karakter heeft. Zo wordt cultuur in een levenslang leerproces overgedragen van de ene op de andere generatie (dit is het zogenaamde socialisatieproces). Shadid begrijpt cultuur als "een geheel van betekenissen of kennis dat een mens nodig heeft om in een gegeven situatie te kunnen functioneren: kennis van onder andere de taal, gewoonten, praktijken, rituelen, opvattingen,

³ Deze tekst is een bewerking van een eerder gepubliceerd artikel en een interne werktekst in het kader van een onderzoek rond interculturele competenties

⁴ PWO onderzoek Interculturele competenties 2009-2011.

waarden en normen. Het gaat hier zowel om kennis van hoe men zich dient te gedragen als om het waarom van gedrag.” (Shadid, 1998 b: p. 139-140). Toch is deze beschrijving van cultuur slechts een momentopname van een groep. Talrijke aspecten van een leefwijze kunnen in de loop van de tijd onder invloed van interne en externe factoren veranderen. De leerprocessen gaan dus levenslang door, terwijl de dagelijkse ervaringen van mensen die in groepsverbanden leven voortdurend een bijdrage leveren aan het proces van cultuurvorming. Mensen zijn immers niet alleen passieve ontvangers van socialisatie, maar ook actieve participanten in het proces van cultuurcreatie. Een dynamische visie op cultuur ziet individuen als actieve makers.

Deze dynamische visie op cultuur is gebaseerd op het paradigma van het symbolisch interactionisme. Volgens deze benadering is de sociale werkelijkheid in wezen een betekenisvolle werkelijkheid, die het best tot uiting komt in interactie en communicatie tussen mensen. Deze interacties zijn het continue proces van zowel de interpretatie van het eigen gedrag, als de interpretatie van het gedrag van een ander. Op basis van deze interpretatie wordt betekenis toegekend aan het gedrag. Indien een persoon zijn eigen gedrag interpreteert, verplaatst hij zich voor even in de rol van de ander. Dan vraagt hij zich af wat mag en niet, neemt op basis daarvan een beslissing en zet de betekenisstoekenning om in gedrag. Dit gehele interpretatieproces is gebaseerd op: wat men heeft geleerd via de socialisatieprocessen, de eigen ervaring in andere voorgaande gelijksoortige situaties, en het feit dat cultuur niet alleen geleerd wordt, maar ook in onderlinge communicatie gemaakt en gewijzigd wordt (Shadid, 1998 b).

In het licht van het symbolisch interactionisme erkent Shadid de actieve inbreng van het individu in het proces van cultuurcreatie. Groepsculturen zijn immers geen volledig uitgewerkte richtlijnen. Niet alle leden van iedere afzonderlijke groep hebben dezelfde opvattingen over de inhoud van hun groepscultuur. Cultuur levert slechts een breed stramien van mogelijkheden waaruit het individu keuzes kan maken om zijn handelen te structureren. Welke keuze het individu maakt, is afhankelijk van vele factoren, zoals context van interactie, eigen situatie, bedoelingen, doeleinden, verwachtingen, enz. Deze factoren kunnen cultuurgebonden zijn, maar de keuze die men maakt, hoeft niet altijd consistent te zijn. Het individu is niet weerloos overgeleverd aan cultuur, maar interpreteert, kiest en hergroepeert, of met de woorden van Shadid “cultuur zowel als leidraad voor als een product van sociale interactie” (Shadid, 1998: p. 140-141). Cultuur is bovendien niet alleen een systeem van kennis waarover individuen beschikken, maar wordt ook bepaald door de processen die binnen interculturele of intergroepscommunicatie plaatsvinden. Wanneer de eigen cultuur met die van een ander vergeleken wordt en aspecten van een andere cultuur als negatief beoordeeld worden, is er sprake van ethnocentrisme. Ethnocentrisme ligt aan de basis van sociale categorisering, het wij-zij-denken. Deze processen beïnvloeden ons gedrag en zo ook de manieren waarop wij cultuur creëren (Shadid, 1998).

Net zoals Shadid vertrekt ook Hoffman (2002) van het stabiele en tegelijkertijd dynamische karakter van cultuur. Cultuur heeft een duurzaam karakter omdat het is ingeslepen in het gedrag van mensen. De leden van een sociaal systeem continueren de cultuur van het sociaal systeem. De aanwezige culturele modellen werken daarom hardnekkig door. Toch is cultuur geen statisch gegeven; het is voortdurend aan verandering onderhevig. Culturen veranderen in en door het menselijke handelen. Cultuur wordt geproduceerd binnen een sociaal systeem, waarbij iedere mens op unieke wijze bijdraagt tot de verdere ontwikkeling ervan. In zekere zin is dit handelen geprogrammeerd door cultuur, maar niet in alle opzichten. Mensen hebben immers de keuze uit verschillende interpretatiekaders om hun handelen te bepalen. De culturele modellen die men in het socialisatieproces krijgt aangereikt, moeten immers worden verworven en bestaan niet uit eensluidende samenhangende culturele betekenissen, maar veelal uit betekenissen die elkaar bekritisieren en zelfs tegenspreken. Cultuur handelt dus nooit op zichzelf. Op het niveau van het concrete denken en voelen, is het altijd de persoon die denkt, handelt en voelt, nooit de cultuur.

Individueen staan dus in meer of mindere mate onder invloed van cultuur, maar worden nooit onontkoombaar geprogrammeerd door cultuur. Cultuur reproduceert mensen niet zomaar, de mens is zelf ook producent. Omdat het aanbod aan culturele modellen steeds toeneemt, kan de vanzelfsprekendheid en de eenvoud van het eigen model op losse schroeven komen te staan. Een individu beschikt niet in alle situaties over voldoende cultureel kapitaal om in verschillende vaak nieuwe situaties hun weg te vinden. Elk individu moet cultuur met andere woorden op zeer creatieve manieren gebruiken (Hoffman, 2002).

De actieve rol van het individu in de ontwikkeling van cultuur vertrekt vanuit het systeemdenken, waarin het beeld van een organisme als een geheel centraal staat. Kenmerkend voor een organisme is dat zijn delen onderling afhankelijk zijn van elkaar; ze hebben een functionele betekenis voor elkaar. Dit betekent dat elk deel niet zonder het andere deel kan. Als één van de delen verandert, heeft dit een impact op het hele organisme. De beïnvloeding van de verschillende delen op elkaar is dus circulair. Het dynamische karakter van cultuur illustreert Hoffman aan de hand van de dynamiek in communicatie. Hiervoor gaat Hoffman terug op de theorie van Watzlawick (1967) die dit systeemdenken toepast op communicatie tussen mensen. Het systeemdenken beschouwt de menselijke interactie als een sociaal systeem van 'personen-communicerend-met-andere-personen'. De elementen van een sociaal systeem zijn namelijk niet de individuele personen an sich, maar wel hun handelingen en onderlinge reacties. Een sociaal systeem is met andere woorden een interactiesysteem (Hoffman, 2002).

Hoe kunnen we dan de **interculturele ontmoeting** definiëren? Moet iedere ontmoeting tussen personen met verschillende interpretatieschema's beschouwd worden als een interculturele ontmoeting?

Shadid (1998) worstelt met de vage grens tussen inter- en intraculturele ontmoetingen. Om de grens tussen beide helderder te krijgen, vertrekt hij van het concept 'subcultuur'. Binnen een subcultuur hebben personen die zichzelf als lid percipiëren herhaalde ervaringen met vergelijkbare situaties, wat hun betekenisgeving in vergelijkbare situaties minder problematisch maakt. Subculturen zijn variaties in werkelijkheidsmodellen binnen een meer omvattende culturele context die aan de basis zouden liggen van de overtuiging dat communicatie tussen verschillende groepen ook intercultureel van aard kan zijn. Volgens Tenneke (1990) hangen deze verschillen veelal samen met sociale verschillen: zo zijn er verschillen in concrete levensomstandigheden tussen verschillende sociale categorieën (Tenneke, 1990 in Shadid, 1998 b). Het gaat hierbij niet om het verschil in lidmaatschap van groepen als zodanig, maar wel om de perceptie van de participanten van elkaars lidmaatschap die zal bepalen of de ontmoeting intercultureel is (Shadid, 1998 b). Ook Hoffman (2002) wijst op het belang van perceptie in de sociale interactie. Hij spreekt over sociale identiteiten die betrekking hebben op de vraag hoe iemand in relatie tot een sociale omgeving wordt gedefinieerd. Het geeft aan wie iemand is⁵, hoe anderen hem herkennen en beoordelen, op basis van sociale lidmaatschapskenmerken van een persoon, zoals geslacht, leeftijd, etnische achtergrond, ouderschap en seksuele voorkeur. Deze lidmaatschapskenmerken positioneren een mens in relatie tot anderen. Iedere persoon heeft niet slechts één identiteit, maar meerdere deelidentiteiten of een meervoudige identiteit. Deze identiteit omvat een brede waaier aan aspecten die samenhangen met diverse maatschappelijke posities die men inneemt, verscheidene contexten waarin men zich afwisselend bevindt, en met een variatie van kennis, kunde en vaardigheden waarop men wordt aangesproken in verschillende situaties (Hoffman, 2002).

⁵ Volgens Hoffman gaat de interculturele gespreksvoering over " (...) wat alle mensen met elkaar gemeen hebben, wat sommigen mensen met elkaar gemeen hebben, en wat uniek is aan de iedere persoon". Het is de combinatie van deze componenten die iemand als uniek karakteriseert. Zowel de cultuur waarin iemand gesocialiseerd is als de individuele levensloop zorgen ervoor dat een unieke invulling en betekenis wordt gegeven aan het mens zijn en aan de verscheiden sociale systemen en culturen waarvan men deel uitmaakt (Hoffman, 2002: p. 39).

In de (interculturele) ontmoeting heeft iedereen de ruimte om te kiezen hoe hij of zij zich wil presenteren aan de ander. In deze ontmoeting wordt meestal één deelidentiteit op de voorgrond geplaatst en centraal gesteld, vaak verschilt de deelidentiteit van moment tot moment. Deze verschillende identiteiten kunnen zelfs botsen. Een deelidentiteit wordt centraal gezet op basis van persoonlijke ervaringen, verlangens en drijfveren. Bij een niet dominante deelidentiteit is de identiteitstoekenning en -beleving in het algemeen sterk afhankelijk van de context (Hoffman, 2002; Vink, 2001). Hoe groter het aantal groepen waarmee iemand zich identificeert, des te kleiner is de kans dat hij in de samenleving in interculturele ontmoetingen betrokken zal geraken (Shadid, 1998 b). De communicatie kan in de loop van de ontmoeting omslaan van een maximaal veronderstelde naar een minimaal gepercipieerde interculturaliteit. Sommige elementen kunnen bij aanvang verondersteld worden cultureel heel relevant te zijn, maar blijken dat tijdens de verdere ontmoeting niet meer te zijn. Er is dus maar sprake van interculturele communicatie wanneer de personen tussen wie de communicatie plaatsvindt zichzelf in een specifieke context in culturele termen als onderling verschillend definiëren (Rhatje, 2007; Shadid, 1998).

Een absoluut criterium om over inter- of een intraculturele communicatie te spreken, bestaat volgens Shadid en Hoffman dus niet. Het is eerder een kwestie van een gradueel continuüm dat afhankelijk is van de grootte van het erkende verschil in de culturele achtergronden. Het verschil tussen inter- en intraculturele communicatie is dus niet fundamenteel maar gradueel van aard (Shadid, 1998 a). De vage grens die gradualiteit aanduidt, mag het specifieke karakter van interculturaliteit niet verwaarlozen: niet iedere communicatie kan als interculturele communicatie getypeerd worden. Er is sprake van interculturele communicatie wanneer “de interactiepartners in de interactie, waarden, normen en praktijken introduceren die relevant zijn voor de interactie, objectief gezien specifiek zijn voor de sociale/culturele groep waartoe zij zichzelf rekenen of subjectief door één van hen als dusdanig wordt gezien, en wanneer de kennis van deze normen bij de communicatiepartners als vanzelfsprekend worden geacht” (Knapp, 1987 in Shadid, 1998: p. 77-78).

2.3 Een handelingskader

2.3.1 Zelfkennis door zelfreflectie

‘De ander’, dat ben je zelf. De vraag die we aan de start van elke cursus interculturele communicatie stellen, is dan ook niet “waarom doet die ander wat die doet?”, maar wel “wat doet het met mij, dat die ander doet wat hij doet?”. Aansluitend volgt een nog belangrijker vraag: “waarin is mijn reactie geworteld?”. Deze vraag impliceert een verkennen van het eigen referentiekader, het eigen wereldbeeld en de manier waarop dit verworven wordt. Deze verkenning kan langs verschillende wegen lopen, nl. via het uitwisselen van levensverhalen, creatieve verbeelding van het waardenkader, een discussie over de samenleving waarin men leeft, een stukje geschiedenisles,... Deze verschillende wegen doen ons nadenken over onze eigen ‘logica’ en leggen dat bloot wat we ‘natuurlijk’ vinden maar wat eigenlijk intrinsiek ‘cultureel’ is.

Na deze eerste reflectie nemen we de expliciete en impliciete ideeën rond identiteit onder de loep. We verliezen vaak uit het oog dat een persoon meerdere culturen en sociale identiteiten kent. Naast zijn etnische cultuur kan een persoon zich ook situeren tegenover achtergronden als sekse, opleiding, leeftijd, beroepsgroep,... In het taalgebruik van media en politiek, in omgangsvormen binnen de medische wereld of de arbeidsbemiddeling, wordt een persoon vaak gereduceerd tot één aspect van zijn sociale identiteit. Ook in het vormingswerk trappen we soms in die val, bijvoorbeeld door het overbenadrukken van het cognitieve of door te vergeten dat een Turkse cursist in de eerste plaats een cursist is en geen Turk.

In de ontmoeting tussen personen is een breedhoeklenz dus een onmisbaar instrument. Het helpt ons om het beeld van de monolitische, 'steeds coherente', stabiele identiteit bij te stellen. In dit kader exploreren we op individueel en groepsniveau hoe iedere persoon bestaat uit een unieke combinatie van sociale identiteiten. Deze unieke mix kan zowel drempel als hefboom zijn in je contact met verschil en anders-zijn. Zo is het bijvoorbeeld zaak om na te gaan of je zelf vanuit een minderheids- of meerderheidsbril kijkt.

2.3.2 Erkenning in plaats van 'culturalisering'

In onze vormingen streven we ook steeds naar een goede balans tussen kennis over culturen en onbevangen ontvankelijkheid voor de unieke persoon of een specifieke context. Niet alles is cultuur, maar cultuur is ook niet niks. Zo wordt of mensen zich op hun plek voelen in een organisatie of een school voor een groot stuk bepaald door de culturele orde die er heerst. Hiermee bedoelen we het geheel van waarden, normen en handelingsregels die door de aanwezige deelnemers of medewerkers gedeeld worden.

Uit de bovenstaande omschrijving blijkt dat we 'cultuur' breed interpreteren, meer dan enkel nationale cultuur. In onze hedendaagse samenleving worden deze verschillen vaak overschat. Cultuur wordt te snel een sluier waarachter we de mens in het verhaal niet meer zien. Dit resulteert onder andere in een overmatige aandacht voor zogenaamde culturele taboes. Mensen en organisaties raken daardoor verlamd. Men denkt dan "wat halen we ons op de hals als we een Marokkaanse collega aanwerven? Hoe moet dat dan met gebedsruimte, halal eten,...." Terwijl deze collega in kwestie Joods kan zijn of een niet-gelovige of een moslim die helemaal geen verwachtingen heeft rond aanpassingen op de werkplek!

Om zicht te krijgen op de culturele orde is het goed nieuwkomers of buitenstaanders die tijdelijk een functie opnemen aan te spreken. Vraag hen naar de vanzelfsprekendheden en routines die zij tegenkwamen in het handelen en die voor hen eerder nieuw of opvallend waren of vreemd leken. Het gaat immers vaak om 'stilzwijgende' kennis, impliciete kennis. Het expliciteren van deze kennis en de gebruiken en grenzen die ermee verband houden, is dus ook een belangrijke stap in de interculturele dialoog. We pleiten dus voor meer vertellen en meer vragen. Een organisatie waar vragen kunnen gesteld worden, is een dynamische organisatie.

Bij het zoeken naar de balans tussen cultuur en persoon gaan we ook in op een paar veel voorkomende valkuilen, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de toeschrijving van gedrag. Klopt het dat er bij de interpretatie van gedrag van de zogenaamde 'out-group' (zij die we als echt anders ervaren) een soort negativiteitsprincipe heerst? En is het ook zo dat we daarbij met twee maten en twee gewichten meten? Kunnen we de wereld rondom ons ook echt 'onbevangen' bekijken, of worden we soms verblind door bijvoorbeeld onze eigen 'witte privileges'?

2.3.3 Ontvankelijkheid door actief luisteren

Hoe slagen we erin om bij de ontmoeting met de ander uit de toch wel comfortabele positie van het duidelijke standpunt en de vooringenomen houding te blijven? Het antwoord op deze vraag betreft een techniek die zeker niet nieuw is en ook niet moeilijk aan te leren, maar die in ons doelgerichte en steeds versnellende tijdsgewricht wel heel erg onder druk staat. Het gaat om de techniek van het echt kunnen en durven luisteren. Actief luisteren verwijst naar het kunnen werken met de effecten van je communicatie in plaats van gefocust te blijven op de bedoelingen ervan. Het betekent dat je communicatie gaat zien en werkelijk ervaren als een cirkelvormig proces waarin beide partners een aandeel hebben. Daarbij komen alvast twee centrale begrippen naar voren: aandacht en realisme. Met aandacht

bedoelen we geen naïeve of passieve adoratie, maar wel een soort meerzijdige partijdigheid. Met realisme bedoelen we dat je in de communicatie stapt, wetende dat er misverstanden zullen voorkomen, maar je bent ook niet huiverig om deze als een leerervaring tegemoet te treden. Intercultureel leren wordt zo dan 'transformatief leren' (ook jij verandert door je contact met de of het andere, integratie is steeds een tweezijdig proces). Op die manier ga je communicatie beleven als een meer complex en integraal gegeven en rekening houden met elementen als context en interactie.

Welke andere competenties, naast actief luisteren, kunnen gelden wanneer we het hebben over interculturele communicatie binnen het onderwijs? We denken dan alvast aan tolerantie voor ambiguïteit, cognitieve en gedragsmatige flexibiliteit, geduld, zin voor empathie, en, niet onbelangrijk ook, zin voor humor. Tijdens vormingen oefenen we deze vaardigheden en attitudes via gerichte casebesprekingen of analyse van eigen ervaringen. We boren daarbij zoveel mogelijk ook creatieve bronnen aan, omdat die ons soms net die mate van afstand geven die nodig is om echt van perspectief te wijzigen.

2.3.4 Brede taal-visie

Zin voor het creatieve brengt ons bij de noodzaak van een brede taalvisie. Daarmee verwijzen we naar een meer dan rationeel analytische blik. Naast aandacht voor een eerste dimensie, namelijk inhoud, vragen we ook aandacht voor de tweede, dieperliggende dimensie van relatievorming die in elke communicatie verscholen ligt. Dit kan bijvoorbeeld door expliciet oog te hebben voor een verbindende derde dimensie, namelijk die van de symbolische elementen in de uitwisseling. Deze insteek brengt ons op heel diverse sporen: van zingeving over rituelen, via kunst en muziek, tot bij onderzoek naar nieuwe domeinen als bijvoorbeeld multimediale geletterdheid.

Natuurlijk neemt taal in communicatie een centrale plaats in. Taal is ook geen neutraal gegeven, al zeker niet in onze 'eigen' culturele context (cf. de geschiedenis van taalstrijd). De analyse van de taalcontext en taalinstrumenten betreft zowel het verbale als non-verbale taalgebruik. We stellen vragen naar welke talen gesproken worden, wie deze machtig is en in welke mate, welk soort woorden of jargon gebruikt wordt, welke media of geschreven middelen worden ingezet, wie het woord voert en waar dit gebeurt. Maar we plooiën ook terug op onze eigen lichaamstaal, non-verbale tekens, houdingen en stijlen.

2.3.5 Inclusief denken en handelen

Deze brede kijk op taal brengt ons naar onze kijk op dialoog zelf. We gaan eigenlijk op zoek naar strategieën om van een gesprek gericht op 'gelijkheid' te komen tot een gesprek in gelijkwaardigheid. Deze manier van spreken dwingt ons om voorbij een categoriaal denken en handelen te gaan. Een concreet handvat op deze weg naar 'inclusie' en een efficiëntere communicatie in een cultureel diverse context, kan het TOPOI model van Edwin Hoffman zijn⁶. Dit model gaat ervan uit dat een kwaliteitsvolle oplossing voor heel wat verschil- en diversiteitsdiscussies bestaat uit het vinden van een juiste balans tussen enerzijds erkende gelijkheid (bv. het zijn allemaal cursisten) en anderzijds erkende diversiteit (bv. er zijn islamgelovigen onder de cursisten). Vanuit dit gelijkwaardigheidsdenken ontwikkelen we in het dagelijks doen en laten van een instelling zoveel mogelijk een communicatie en beleid dat rekening houdt met eenieder. Daarbij is het natuurlijk belangrijk dat aan alle betrokkenen vaardigheden en attitudes aangeleerd worden die synergetisch denken/handelen mogelijk maken. Een van de belangrijkste hierbij lijkt een capaciteit tot constructieve conflicthantering, maar ook emotionele weerbaarheid en veerkracht zijn essentieel.

⁶ Hoffman, E. (2002). *Interculturele gespreksvoering. Theorie en praktijk van het TOPOI model*. Houtten: Bohn Stafleu van Loghum.

2.3.6 Met ruimte voor weerstand en frustratie

Het daadkrachtig kunnen omgaan met weerstanden en oppositie lijkt als competentie voor een geslaagde interculturele communicatie steeds belangrijker te worden. Je zou dit kunnen benoemen als “de capaciteit tot conflicthantering”, maar ook “het kunnen omgaan met ‘desoriënterende dilemma’s’, wat misschien minder hard of bedreigend klinkt. Waar het op aan komt, is dat je in staat bent om tenminste post-factum een bepaalde shock-ervaring als positief of instructief te lezen.

Wat valt er ‘te winnen’ bij deze shockervaring of bij de analyse van een kritisch incident of desoriënterend dilemma? Een belangrijk element is dat je zicht krijgt op je eigen zogenaamde gevoelige zones. Dit is een essentieel element in de diepgaandere exploratie van het eigen referentiekader, vooral dan op het maatschappelijk niveau (gevoelige zones in de ‘Vlaamse’ context zijn bijvoorbeeld de vrouwen-emancipatie, de verhouding Kerk en Staat of de taalstrijd en hoe deze reflecteert op de plaats van het Nederlands in het inburgeringsverhaal). Een tweede gevolg van de shockervaring is dat er een uitnodiging tot ‘decentratie’ of perspectiefwijzing optreedt. Dit betekent dat je meer en andere perspectieven ziet doordat je zelf vanuit een andere hoek kijkt of doordat een ander je iets vanuit een heel andere hoek laat benaderen. De ‘dwingendheid’ van deze uitnodiging kan wel verschillend ervaren worden.

2.3.7 Transformatief leren voor individuen en organisaties

Om ons referentiekader te transformeren, moeten we bereid zijn om aan ons referentiekader en dat van de ander te werken door kritisch te reflecteren op de eigen assumpties en het vanzelfsprekend gebruik van ‘theory-in-use’.

Volgens Argyris en Schön (1978) is leren het opsporen en corrigeren van fouten. Wanneer iets fout loopt, gaat men op zoek naar alternatieve oplossingsstrategieën. Een eerste strategie bestaat erin te zoeken naar tactieken die het probleem verbeteren en manieren om het gedrag bij te sturen. Deze probleemmanagende strategie noemen Argyris en Schön ‘single-loop learning’. Dit leerproces vertrekt van het eigen referentiekader om tot acties te komen (aanpassing van gedrag, tactieken) en gaat over naar de gevolgen van die acties. Dit leerproces voltrekt zich cyclisch; acties worden teruggekoppeld naar het referentiekader. Een tweede strategie past niet louter het eigen gedrag en de eigen probleemmanagende tactieken aan, maar stelt de validiteit van het referentiekader zelf in vraag. Deze strategie wordt ‘double-loop learning’ genoemd. In dit leerproces worden betekenispectieven die het begrijpen van de eigen ervaringen verklaren, gedeconstrueerd en zichtbaar gemaakt. Met andere woorden, het kader zelf wordt in vraag gesteld. De sprong van ‘single-loop learning’ naar ‘double-loop learning’ bevat een proces van ‘reflecting-on-action’ naar ‘reflecting-in-action’, namelijk van terugblikken op gestelde handelingen naar reflexief handelen (Argyris & Schön, 1978, in Smith, 2001). ‘Single-loop learning’ weerspiegelt in feite een defensieve reactie op ‘disorienting dilemmas’ waarbij men de gedestabiliseerde omgeving opnieuw in evenwicht wil brengen zonder een kritische bevraging of aanpassing van de referentiekaders. De ‘double-loop learning’ zoekt manieren om conflicten te managen door het eigen referentiekader bloot te leggen.

2.3.8 Het niet-onderhandelbaar kader en de meerwaarde van verschil

Om van de interculturele ontmoeting een positieve ervaring te kunnen maken, lijken twee ankerpunten essentieel: een duidelijk niet-onderhandelbaar kader (je ‘grenzen’) en een zicht op de voor jou concrete meerwaarde van verschil. Belangrijk is ook dat de twee gelinkt zijn: een niet-onderhandelbaar kader dat niet ten dienste staat van de constructie van een duidelijk idee van de meerwaarde van verschil zal enkel op afgrenzing en niet op groei gericht zijn. Het is dus van belang dat de rode en groene grenzen in het kader geënt zijn op

functionele principes, en niet puur op ideologie of een bepaald waarde- en normenpatroon. Dit behoedt je ook voor verstarring: door de twee te linken wordt je kader gedwongen mee te evolueren met de steeds veranderende praktijk. De meerwaarde van verschil wordt dus een functie en een resultaat van de onderhandeling.

Bijna paradoxaal ook, door een duidelijk expliciteren van je niet-onderhandelbaar kader en je grenzen toon je ook je inzet. Door te reageren wanneer iets botst, geef je aan waar je jouw inzet ook graag erkend of bevestigd zou zien. En dus geef je ook aan wat het je soms kost om de dialoog open te houden.

2.3.9 De synergetische potentie van conflicten voor organisaties

Volgens Adler (2003) wordt de uiteindelijke meerwaarde niet bepaald door de diversiteit an sich. Het is de diversiteitsbenadering van de organisatie die het succes zal bepalen. Zo onderscheidt Adler drie strategieën om culturele diversiteit te managen. De eerste of parochiale strategie erkent diversiteit en haar voordelen niet: “our way is the only way”. In de tweede of etnocentrische benadering wordt diversiteit wel erkend, maar ziet men enkel de nadelen. Mogelijke alternatieve zienswijzen zijn inferieur aan de eigen zienswijze: “our way is the best way”. Een derde strategie is de synergetische benadering waarin diversiteit en de mogelijke impact van cultuur worden erkend. Door de eigen manier van handelen en die van de ander op creatieve wijze te combineren, komt men tot de beste manier van organiseren en werken: “our way and their way differ, but neither is inherently inferior or superior” (Adler, 2008).

De synergetische benadering van conflict wordt door Kluykanov (2003) en Adler (2008) uitgediept. De nadruk ligt op het concept synergie en het belang ervan voor het succes van organisatie. Synergie⁷ vraagt dat mensen met elkaar werken, niet zonder elkaar of tegen elkaar. Aparte entiteiten die samenwerken en hun bronnen integreren, kunnen resultaten realiseren die ze los van elkaar niet kunnen bereiken. Kortweg, de som is groter dan haar delen. Verschillende bronnen bij elkaar brengen alleen is echter niet voldoende. Het is de integratie van de verschillende bronnen die een meerwaarde oplevert (Klyukanov, 2005). Zo hebben cultuursynergetische organisaties een eigen manier van problemen aanpakken. Eerst wordt het probleem vanuit iedere cultuur beschreven (wat zijn de aanwezige crossculturele dilemma's of potentiële conflicten?), daarna wordt de situatie cultureel geïnterpreteerd (wat zijn de onderliggende assumpties?; identificatie van gelijkenissen en verschillen), en tot slot worden er nieuwe oplossingen gezocht (wat kan men van elkaar leren om effectiever en productiever nieuwe oplossingen te zoeken die de afzonderlijke gedragspatronen overstijgen?). Volgens deze benadering kunnen managers organisatiestrategieën, structuren en praktijken ontwikkelen op basis van culturele patronen van individuele organisatieleden en klanten. Meer nog, cultureel synergetische organisaties creëren nieuwe vormen van management en organisatie die de culturen van de afzonderlijke leden overstijgen (Adler, 2008).

De praktijk toont echter aan dat managers niet altijd de synergetische benadering volgen maar vaak kiezen voor minder optimale wegen om interculturele synergie te bereiken. Managers kunnen volgens Adler (2008) een keuze maken uit vijf basisopties om interculturele situaties te benaderen. De eerste optie is de culturele dominantie of handelen in overeenstemming met de eigen cultuur. Deze optie wordt gekozen omdat men ervan overtuigd is dat de eigen manier van handelen de enige goede is (cfr. ‘my way is the only way’). Klykanov (2005) spreekt in dit verband over polarisatie: een optie waarbij beide partijen geen duimbreed willen toegeven, waardoor de onderhandeling in een impasse

⁷ Als aanvulling op het concept synergie, spreekt Csikzentmihalyi (1996) over ‘flow states’ als piekervaringen wanneer mensen hun volle potentieel benutten en optimale oplossingen vinden (Csikzentmihalyi, 1996 in Klyukanov, 2005).

verzeilt. Een tweede optie is de culturele accommodatie. Deze benadering is het tegenovergestelde van de vorige optie: in plaats van de eigen gewoontes, waarden e.d. te behouden, tracht men zoveel mogelijk het gedrag van de andere internationale collega's te imiteren. M.a.w. wanneer men in het buitenland werkt, probeert men zich zoveel mogelijk in te passen in de andere cultuur. Een derde benadering, het culturele compromis, tracht de twee eerste opties met elkaar te combineren. Het culturele compromis houdt in dat beide kanten toegevingen doen om succesvoller samen te werken. De vierde optie, culturele vermijding impliceert dat men zich gedraagt alsof verschillen en potentiële verschillen niet bestaan. Meer nog, beide partijen gaan elkaar mijden waardoor er geen onderhandelingszone tussen de partijen bestaat. Culturele vermijding benadrukt "saving face" in plaats van expliciete en openlijke confrontatie. Tot slot is de vijfde keuze de keuze voor culturele synergie. Deze benadering ontwikkelt nieuwe oplossingen voor problemen die aandacht heeft voor de culturele verschillen tussen culturen en de uniekheid van elke cultuur respecteert. In onderlinge samenwerking wordt gezocht naar oplossingen die beide partijen in dezelfde mate ten goede komen en 'iets' meer oplevert. De term om deze optimale overeenkomst aan te duiden is 'Pareto optimality' (Lax & Sebenius, 1991). 'Pareto optimality' geeft aan dat er geen betere oplossing meer kan worden gevonden, zonder dat één van beide partijen er nadeel van ondervindt. Dit punt is echter geen reëel punt dat kan worden bereikt, het is eerder een nastrevenswaardig ideaal. Hoe synergetischer de interculturele communicatie is, hoe dichter men het 'Pareto'-punt nadert (Adler, 2008; Klyukanov, 2005).

Hoofdstuk 3: Methodologisch kader

3.1 Inleiding

Zoals reeds beschreven in de inleiding, heeft dit onderzoek enerzijds tot doel om **systematisch te analyseren hoe de verschillende sectoren de taken en doelstellingen van het Actieplan concreet vorm gegeven hebben**. Meer bepaald wordt nagegaan hoe de doelstellingen uit het Actieplan interculturaliseren door de verschillende sectoren vertaald worden in operationele acties?

Hierbij toetsten we de onderzoeksbevindingen telkens aan zowel het eigen theoretisch kader (zie Hoofdstuk 2) als aan de in het Actieplan Interculturaliseren vooropgestelde strategische doelstellingen van de particuliere sectoren. Dit actieplan identificeerde over de sectoren heen een aantal domeinen waarbinnen het interculturaliseringsproces zich moe(s)t ontwikkelen:

- *Integrale benadering*: Hoe organiseert men interculturalisering als een centraal uitgangspunt van de organisatie?
- *Kennis- en visie ontwikkeling*: Welke visies bestaan er over interculturalisering en hoe worden deze gecommuniceerd?
- *Aanbod en participatie*: Hoe kunnen de cultuurexpressies van etnisch-culturele groepen (aanbod) zichtbaar worden gemaakt? Hoe kan de participatie verbreden worden?
- *Personeelsbeleid*: Hoe kan de etnisch-culturele diversiteit van het personeelsbestand verhoogd worden?
- *Bestuursorganen*: Hoe kan het profiel van de leden van bestuursorganen meer etnisch-cultureel gemaakt worden?
- *Vrijwilligersbeleid*: In welke mate en hoe worden initiatieven van individuen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond ondersteund?

Naast het in kaart brengen van de zogenaamde effecten van het Actieplan Interculturaliseren, of meer concreet de producten (cijfers, quota, praktijken, activiteiten, initiatieven, beleidsnota's, visienota's, decreten, etc.), wordt ook nagegaan **hoe deze 'producten' die volgden op het Actieplan, door de stakeholders uit de verschillende sectoren kwalitatief beoordeeld worden**. Dit gebeurt aan de hand van de volgende twee vragen:

- Welke ervaringen/praktijken worden door de verschillende sectoren als succesvol, waardevol beschouwd?
- Wat zijn volgens de verschillende sectoren de succesfactoren, valkuilen en leerpunten in deze ervaringen/praktijken?

Anderzijds tracht dit onderzoek **noden en behoeften van de stakeholders uit de verschillende sectoren op het vlak van interculturaliseren in kaart te brengen**. Deze doelstelling appelleert in hoofdzaak de overheid op haar toekomstige verantwoordelijkheden en rol binnen de verschillende sectoren.

In het kader van dit effectenonderzoek werden de data verzameld aan de hand van acht verschillende onderzoeksmethodieken via negen onderzoeksactiviteiten. Deze waaier aan onderzoeksmethodieken liet toe om onderzoeksresultaten te bekomen die de meer klassieke kwalitatieve onderzoeksmethodieken (zoals het diepte-interview of het focusgroepgesprek) aanvullen.

3.2 Onderzoeksonderzoeksmethodologie

De keuze voor een brede waaier aan onderzoeksmethodieken werd vooral ingegeven door de wens om niet alleen over personen met verschillende etnisch-culturele achtergrond te spreken, maar vooral ook met hen. Verder biedt het gebruik van verschillende onderzoeksmethodieken de mogelijkheid om het interculturaliseringsproces vanuit verschillende posities (actoren) en met verschillende focussen te onderzoeken. Tot slot biedt het inzetten van soms minder bekende onderzoeksmethodieken inspiratie voor toekomstig onderzoek of voor het gebruik ervan als concrete analyse-tools voor organisaties zelf.

De gebruikte onderzoeksmethodieken en een korte omschrijving ervan worden weergegeven in Tabel 3.1. Deze tabel geeft steeds een algemene beschrijving van de methodiek (zie a) en geeft in punt b de vertaalslag voor dit onderzoek

Tabel 3.1

Overzicht van de in dit effectenonderzoek gehanteerde onderzoeksmethodieken

Onderzoeksmethodiek	Motivatie voor het gebruik ervan
Deskresearch en documentanalyse	a) Een Desk research is een vorm van literatuurstudie die wordt uitgevoerd om na te gaan welke bruikbare gegevens over de onderzoeksvraag al beschikbaar zijn. Hierbij wordt gebruik gemaakt van rapporten, boeken, notities, beleidsstukken, etc. b) De resultaten uit de desk research bieden meer inzicht in de opzet en ontwikkeling van het Actieplan Interculturaliseren (gevolgde sporen, keuze voor strategische en operationele doelstellingen, etc.), en identificeren de relevante stakeholders, partners en organisaties.
Afchecklijsten	a) Een afchecklijst brengt een aantal voor het onderzoek belangrijke referentiepunten bijeen, i.e. de strategische doelstellingen en concrete acties uit het Actieplan Interculturaliseren. Aan de hand van bronnenmateriaal (websites, documenten, onderzoek, etc.) wordt nagegaan in hoeverre de sectoren hebben bijgedragen tot de realisering van de doelstellingen en concrete acties. De resultaten van dit bronnenonderzoek worden teruggekoppeld naar een aantal relevante stakeholders uit de sectoren. b) Met behulp van een duidelijk afgebakende afchecklijst worden de globale effecten van het actieplan in kaart gebracht. Naast de deskresearch, biedt een afchecklijst het onderzoek een meer concrete helicoptervisie op de realisering van de doelstellingen en acties uit het actieplan.
CATWOE-analyse	a) Een CATWOE-analyse vormt een onderdeel van de zogenaamde Soft Systems Methodology, die in hoofdzaak reflectie en discussie stimuleert. Deze onderzoeksmethodiek kan ingezet worden om op een grondige manier complexe organisatievraagstukken (die betrekking hebben op organisatieverandering) te ontrafelen, in dit onderzoek het interculturaliseringsproces van organisaties. Met behulp van het CATWOE-analysekader worden organisaties kritisch beschreven. CATWOE is een acroniem voor: - (C) staat voor Customer of klant: Wie heeft er voordeel en/of nadeel bij het transformatieproces? - (A) staat voor Actor of medewerker: Wie moet het transformatieproces uitvoeren? - (T) staat voor het vooropgestelde Transformatie-proces - (W) staat voor 'Weltanschauung': Welk wereldbeeld drijft het transformatieproces aan en verleent er zin aan? - (O) staat voor Owner of verantwoordelijke: Wie is in staat om het transformatieproces te bevorderen of te hinderen? - (E) staat voor 'Environmental constraints': Wat zijn de bevorderende of belemmerende

	omgevingsfactoren. Een CATWOE-analyse levert uiteindelijk 'rich picture diagrams' op die een indicatie geven van de mogelijke succesfactoren en valkuilen van het transformatieproces van organisaties. De resultaten uit een CATWOE-analyse nodigen eerder uit tot reflectie, dan dat ze beschouwd moeten worden als het resultaat van een sluitende analyse. b) Deze methodiek wordt in dit onderzoek gebruikt om de factoren in beeld te brengen die het interculturaliseringsproces in gang zetten en/of bevorderen. In plaats van de gebruikelijke invulling waarin alle betrokkenen van een organisatie aan het woord komen, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van secundaire bronnen, zoals websites van de organisaties, fiches van deze organisaties op www.interculturaliseren.be, internetlinks over deze organisaties en telefoongesprekken met medewerkers van de organisaties.
Spiegel oefening	a) Een spiegel oefening is een methodiek die toelaat om feedback te verzamelen van de doelgroep over acties die voor de doelgroep bestemd zijn. Hiervoor wordt een panel van 6 à 8 personen uit de desbetreffende doelgroep (ervaringsdeskundigen) samengeroepen om te reflecteren op de sterke en verbeterpunten van een project. Het project mag kort met behulp van een powerpoint (in 15 minuten) door de projectverantwoordelijke aan het panel worden uiteen gezet volgens een vast stramien. Daarna volgt een gesprek zonder de projectverantwoordelijke waarin feedback geformuleerd wordt op het voorgestelde project. Dit maakt het voor het panel mogelijk een open gesprek te voeren (Van Remoortere, Simons, de Graef et al., 2009). De meerwaarde van deze methodiek bestaat er in dat de doelgroep zelf het woord neemt, en op die manier zowel positieve als negatieve bedenkingen terugkoppelt. De organisatie van een spiegel oefening biedt de panelleden een netwerkmoment met mensen met dezelfde ervaringen en een unieke kans om te evalueren, te benoemen wat de sterke kanten zijn en tips te geven aan de projectverantwoordelijke. Voor de projectverantwoordelijken biedt de spiegel oefening een unieke kans om afstand te nemen van het eigen project en er met een nieuwe frisse blik naar te kijken. Veelal wordt de feedback vanuit de doelgroep als een hart onder de riem ervaren omdat ook de goede elementen van het project benoemd worden (Van Remoortere, Simons, de Graef et al., 2009).

	b) Deze methodiek wordt in dit onderzoek ingezet om de in kaart gebrachte 'producten' die na het Actieplan Interculturaliseren gerealiseerd werden, ook te bevragen op hun kwaliteit. In dit geval niet door de deelnemers aan projecten zelf, maar door een panel van mensen die aan de ene kant tot de doelgroep behoren (personen met verschillende etnisch-culturele achtergronden), en aan de andere kant een zeker afstand kunnen bewaren om dat ze niet betrokken waren bij de voorgestelde projecten.
"4-I"-analyse	a) Een "4-I"-analyse baseert zich op een door de Anne Frank Stichting ontwikkelde matrix (zie Bellaart, 2001; Burggraaf & Van Kooten, 2000; Pyrek, 2005) waarmee organisaties grondig kunnen reflecteren over hun diversiteitsbeleid. Deze matrix geeft weer hoe activiteiten, projecten en beleid op elkaar moeten worden afgestemd om tot een coherent diversiteitsbeleid binnen de organisatie te komen (Van Remoortere, Simons, de Graef, et al., 2009). Aangezien in dit onderzoek expliciet gekozen werd voor de term interculturalisering, vervangen we het woord diversiteit(sbeleid) door interculturaliseringsproces. Aan de hand van de matrix interculturalisering, opgebouwd uit twee assen (mate van activiteit en mate van gerichtheid van het beleid) kunnen organisaties zich positioneren op het vlak van interculturaliteit. - Bij 'inertie' neemt de organisatie nog geen stappen. Een gebrek aan initiatief om acties te ondernemen en een lage 'gerichtheid' van het beleid kenmerken deze organisatie. Een dergelijke inactieve organisatie zien geen reden om het interculturaliseringsproces in gang te zetten. - Bij 'isolatie' is er sprake van een zekere mate van activiteit of acties rond het interculturaliseringsproces. Een aantal voortrekkers houden zich met dit thema bezig, maar binnen de ruime organisatie is er nog geen of weinig draagvlak voor. Bovendien is er tussen de acties nog niet veel samenhang. - Bij 'initiatie' zet de organisatie al eerste stappen in de richting van een interculturaliseringsproces, maar de concrete vertaling in acties ontbreekt nog. Binnen de organisatie zijn er al specifiekere functies, zoals een diversiteitsmedewerker. - Bij 'intentie' heeft de organisatie beleidsmatig al een kader uitgewerkt, maar concrete vertaling in acties ontbreekt. Een dergelijke organisatie herkent het belang van het interculturaliseringsproces, maar komt niet verder dan beleidsintenties. Het beleid daadwerkelijk omzetten in de praktijk blijkt voornamelijk niet te lukken en bovendien is het niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor een dergelijk beleid. - Bij 'integratie' vindt een organisatie het interculturaliseringsproces niet enkel belangrijk, maar vertaalt het het ook naar concrete activiteiten. Het proces behoort tot de verantwoordelijkheid van iedere speler in de organisatie en de acties hangen coherent samen (Van Remoortere, Simons, de Graef, et al., 2009).

	b) In dit onderzoek werd ervoor gekozen een “4-I”-analyse uit te voeren op beleidsnota’s en beleidsplannen van organisaties. De resultaten uit de “4-I”-analyse levert een richtinggevend kader om de voorwaarden voor een geïntegreerd interculturaliseringsproces te verhelderen en te ondersteunen.
Focusgroepgesprek	a) Een focusgroepgesprek is een groepsgesprek met relevante actoren in een veilige omgeving. Dit gesprek wordt gestuurd op basis van een leidraad, die bestaat uit een aantal vragen die geclusterd worden rond vooraf afgebakende thema’s. Tijdens het focusgroepgesprek worden deze thema’s in de diepte verkend. De meerwaarde van een focusgroepgesprek schuilt in een groepsdynamiek die in korte tijd een waaier aan ervaringen en ideeën kan blootleggen die op directe wijze door de andere leden van de groep bevestigd, tegengesproken of aangevuld kunnen worden. b) In dit onderzoek werd bij twee onderzoeksactiviteiten gekozen voor een focusgroepgesprek, nameijk (1) om de leden van raden van bestuur met een etnisch-cultureel verschillende achtergrond te bevragen over hun ervaringen met de 10% quotadoelstelling uit het actieplan, en (2) om de visie en ervaringen met betrekking tot het Actieplan Interculturaliseren van de stakeholders over de verschillende sectoren heen in kaart te brengen.
Interview	a) Een interview is een methodiek die in individueel gesprek met een relevante actor een thema meer in de diepte verkent. Dit gesprek wordt in zekere mate gestuurd door een vooraf opgestelde interviewleidraad, waarin de te bespreken thema’s worden afgebakend. b) In het kader van dit onderzoek werden interviews (flankerende gesprekken) afgenomen om de informatie uit de focusgroepen verder uit te diepen of aan te vullen (interviews met sleutelfiguren) gevoerd.
Rondetafelgesprek	a) Een rondetafelgesprek is een methodiek om in relatief korte tijd veel informatie te verzamelen van stakeholders door hun meningen en ideeën in kaart te brengen. Tijdens een rondetafelgesprek is er geen ruimte voor een strikt politiek debat, maar wel voor een open, informatief en raadplegend gesprek. Een rondetafelgesprek kan ook beschouwd worden als een beleidsvoorbereidende tool. b) In dit onderzoek vond in elk van de betrokken sectoren (cultuur, jeugdwerk en sport) rondetafelgesprekken plaats. Op die manier kan niet enkel over de sectoren, maar ook per sector in kaart gebracht worden wat de meningen en ideeën zijn over hoe het interculturaliseringsproces nu verder moet.

DEEL II

4. DESKRESEARCH EN DOCUMENTANALYSE

5. AFCHECKLIJST

6. CATWOE

7. FOCUSGROEP 10%

8. SPIEGELOEFENING

9. "4-I"-ANALYSE

10. FOCUSGROEPEN

11. RONDETAfelGESPREKKEN

12. SLEUTELFIGUREN

Hoofdstuk 4: Deskresearch en documentanalyse

4.1 Inleiding

Het onderzoek naar de effecten van het Actieplan Interculturaliseren startte met deskresearch en documentanalyse. Deze onderzoeksactiviteit had tot doel om het terrein te verkennen:

- extra inzicht te bieden in de initiële vragen uit of het opzet van het actieplan (aanvaarding, evolutie,...)
- de krijtlijnen uit te zetten van de tot nog toe gevolgde sporen, strategische doelstellingen en acties binnen en over de drie sectoren Cultuur, Jeugd en Sport
- de nodige stakeholders, partners en verenigingen te identificeren die een rol kunnen spelen bij een meer diepgaand onderzoek

In het kader van de deskresearch en documentanalyse werd elk document of bron systematisch doorgelicht op volgende punten:

- link met analyse en vraagstelling opdrachtgever
- link met Nederlandse situatie (cf. rapport netwerk CS⁸)
- link met onderzoekskader CIMIC⁹
- nieuwe ideeën/inzichten

De gevonden informatie werd verwerkt in thema's en onderzoekslijnen die richting gaven aan het vervolg van het onderzoek.

4.2 Resultaten van de deskresearch

4.2.1 De stand van zaken en de gelijkenissen/verschillen met Nederland

Deze terreinverkenkende deskresearch start met het verkennen van de reeds beschikbare nota's en onderzoeken, zoals de nota 'Interculturaliseren, bijdrage aan beleidsnota's cultuur, jeugd, sport en media 2009-2014'¹⁰, de nota 'Evaluatie actieplan interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport'¹¹, de vaststellingen van een recent Nederlands onderzoek 'De olifant in de kamer'¹², maar ook de door het departement (2009) ¹³ opgestelde stand van zaken. Uit deze analyse van de actuele situatie concluderen het departement:

- Er wordt veel gepraat over interculturaliteit. We dreigen te verzanden in een discours.
- Interculturaliseren is nog vaak eenmalig of projectmatig; er is weinig structurele verankering in organisaties.
- Er zijn veel verschillende visies op interculturaliteit (nood aan éénduidigheid).
- Het actieplan heeft een stevige basis gelegd: velen zijn overtuigd.
- Tegelijk ontbreekt bij vele spelers een burning platform (aanvoelen van een nood), zowel op het persoonlijk vlak als in organisaties.

⁸ Een olifant in de kamer

⁹ Zie Hoofdstuk 2

¹⁰ PPT van departement

¹¹ Intern (of te vinden op website) document departement 2008

¹² De olifant in de kamer

¹³ PPT departement

- Veel acties naar buiten toe (programmering) maar weinig naar binnen (organisatieontwikkeling)
- Interculturaliteit verengt zich tot een toegankelijkheidsprobleem, de organisatie op zich wordt niet in vraag gesteld
- Er zijn een aantal pioniers/koplopers
- CJS loopt achter op andere sectoren (welzijn, onderwijs, arbeidsmarkt)
- Weerstand blijft/diversiteitsmoeheid (en nu?)
- Verantwoordelijkheid wordt buiten de sector gelegd
- Interculturaliseren is een langdurig proces waarin structurele acties en een visie op lange termijn noodzakelijk zijn; dit is in tegenstelling met een projectmatige logica.

Vanuit deze roundup stelt het departement zich volgende vragen:

- Wat is de prijs van niet-actie?
- Hoe verder procesmatig aanpakken?
- Hoe een nieuw plan opstellen?
- Hoe 'burning platform' organiseren?
- Hoe allochtone gemeenschap voluit betrekken?
- Hoe beter communiceren met andere sectoren?
- Hoe zwijgende meerderheid activeren?
- Hoe defensieve/conservatieve houding doorbreken?
- Hoe VRT mobiliseren?
- Hoe tot een gedeelde visie komen over wat interculturaliseren wel en niet is?

Ook het evaluatie- en monitoringsrapport (2008, p. 57)¹⁴ somt een aantal aandachtspunten op. Zo dient er in de toekomst vooral dient gewerkt te worden aan:

- Een aansprekende visie waarbij (etnisch-culturele)¹⁵ diversiteit de basis vormt voor het beleid.
- Het maken van de overgang van denken en praten over naar ondernemen van daadwerkelijke, gedragen acties.
- Dat diversiteit geen geïsoleerde beleidsoptie blijft, maar een rode draad wordt doorheen het hele beleid.
- Een ondersteunend beleid waarbij innoverende initiatieven alle ontwikkelingskansen krijgen.
- Het wegwerken van drempels in regelgeving en beoordelingsprocedures.

Hoewel het Nederlandse onderzoek een andere focus had, nl. zich toespitste op basisinfrastructuurinstellingen in de culturele sector en wou onderzoeken in hoeverre etnisch-culturele diversiteit een rol speelt in beleid en praktijk, kunnen ook uit dit rapport¹⁶ een aantal relevante en interessante conclusies meegenomen worden.

- Culturele diversiteit wordt belangrijk geacht voor de culturele sector, maar veel minder voor de eigen organisatie.
- De sense of urgency is beperkt of ontbreekt.
- Culturele diversiteit wordt weinig geagendeerd door overheid of sectorinstituten.
- Cultureel diverse initiatieven ontwikkelen zich in de periferie van de werking van een organisatie of in de periferie van steden; ze maken geen deel uit van de reguliere werking.
- Enkele kleine instellingen lopen voorop, de grote meerderheid blijft achter

¹⁴ Evaluatierapport 2008

¹⁵ Belangrijk om op te merken dat etnisch-culturele in de nota en niet door ons tussen haakjes werd gezet

¹⁶ Olifant, p. 11-23

- Men gaat zowel in praktijk als beleid veelal uit van een absolute kwaliteit en nog weinig van een contextuele visie op kwaliteit¹⁷.
- De zelfreflectie is beperkt.
- Beleidsplannen getuigen weinig van innovatief denken; in de praktijk is het soms meer aanwezig.
- Zowel instellingen als de overheid zelf leren weinig uit ervaringen.
- Er is kritiek op de rol van de overheid, maar men uit ambivalente meningen over hoe die rol er dan wel uit zou moeten zien: van een dwingende tot een faciliterende rol.
- Er is vooruitgang te merken in het cultureel diverser maken van programmering en publiek, stilstand bij personeel en bestuur.
- Men bevordert diversiteit van het aanbod vooral door samenwerking met partners.
- Er zijn weinig gegevens voorhanden over de cultureel diverse samenstelling van publiek; voor acties in verband hiermee kijkt men naar de onderwijssector.
- De kansen voor het cultureel diverser maken van personeel en bestuur worden niet gezien; de noden zijn nog niet aan de orde van de dag.

Vanuit de aanpak van het Nederlands onderzoek en de kernvragen van het departement¹⁸ werd voor de opzet van dit onderzoek ervoor gekozen om te focussen op:

- het detecteren van noden en behoeften
- het geven van een aanzet tot het uitwerken van een burning platform
- kapitalisatie op ervaringen in deze en andere sectoren die een interessante inspiratiebron kunnen zijn
- niet blijven stilstaan bij de vaststellingen¹⁹, maar ook op zoek gaan naar het waarom van de stand van zaken en naar het hoe van verandering

Bij de bespreking van de onderzoeksresultaten (zie deel 2) zal nog vaak verwezen worden naar deze documenten.

4.2.2 Meten is weten

Door het ontbreken van de nodige instrumenten om het actieplan te monitoren, wordt de vergelijking van de doelstellingen in het Actieplan met de concrete verwezenlijkingen van elke organisatie een titantenwerk. Organisaties houden immers de voor(uit)gang op het Actieplan niet op een systematische manier bij. Ook de bestaande 'evaluatierapporten' (formeel en informeel) laten niet toe om sluitende besluiten te formuleren. Er ontstaat de indruk dat dit werk dispaaraat en door verschillende instanties is gebeurd. In een poging op een meer systematische manier de resultaten van de zichzelf opgelegde doelstellingen door een aantal belangrijke spelers in kaart te brengen, wordt in het kader van dit onderzoek gebruik gemaakt van afchecklijsten²⁰.

Bovendien zijn er weinig kwantitatieve gegevens beschikbaar. Zo zijn er bv. geen consistente cijfers over de effectieve participatie van etnisch-culturele minderheden. Eén van de oorzaken hiervoor is het ontbreken van een éénduidig begrippenkader²¹ waardoor meten bemoeilijkt wordt. Ook het ontbreken van nulmetingen bemoeilijkt het in kaart brengen van resultaten en het meten van effecten. Dit was één van de redenen om in het huidige onderzoek de focus te leggen op een kwalitatieve benadering.

¹⁷ Voor dit begrip wordt in het Nederlands onderzoek verwezen naar Belgisch onderzoek, nl. Tracks.

¹⁸ Cfr supra

¹⁹ De olifant in de kamer, p. 22: in het Nederlands onderzoek geeft men aan dat waaromvraag geen deel uitmaakt van hun onderzoek

²⁰ Zie hoofdstuk 5

²¹ Zie hoofdstuk

4.2.3 Evaluatie van de verkende instrumenten

De **zelfscan Interculturaliseren**, ontwikkeld door de Karel de Grote Hogeschool, is uitgewerkt bij de start van het actieplan en werd één maal afgenomen. De bedoeling van deze zelfscan was: "een instrument waarmee organisaties, zelfstandig en op regelmatige basis, de eigen werking kunnen doorlichten voor wat betreft het aspect interculturaliteit"²². De zelfscan bestaat uit een vragenlijst waarin de organisaties door middel van zelfrapportage aangeven hoe zij zichzelf positioneren t.a.v. het thema interculturaliteit. Bij het doornemen van de resultaten van de eerste bevraging bij 171 organisaties onderschrijven we de door onderzoekers zelf gemaakte bedenkingen²³ bij het instrument:

- Het brengt de stem van de professional in beeld, veel minder van de vrijwilliger of een bestuurslid; veel minder ook de stem van etnisch-cultureel diverse mensen.
- Het is moeilijk om etnische-culturele diversiteit te operationaliseren; er werd gekozen om de 10%-norm als maatstaf te hanteren.
- Een vragenlijst die vooral peilt naar visie brengt vaak sociaal-wenselijke antwoorden mee.
- De abstracte begrippen dienen nog verder geoperationaliseerd te worden.

Een bijsturing van dit meetinstrument is er echter nooit gekomen. Naar inhoud toe concluderen de auteurs van het syntheserapport dat er een bereidheid is om te interculturaliseren. Nergens echter kunnen bereiken de resultaten waar de wilsintentie wordt getoetst om een 'spiegel van de samenleving' te worden een percentage hoger dan 50%. Er is ons inziens toch ook nog groeipotentieel voor de factor 'wil'. Zeker op vlak, van de interne organisatie zijn de resultaten zeer mager, temeer omdat de reponserate slechts 26% was en we vermoedelijk mogen aannemen dat de organisaties die de vragenlijst invulden vaak toch al diegenen zijn die enige wil vertonen. Opmerkelijk is dat Rybczynski²⁴ in haar onderzoek aantoonde dat geen enkele van de door haar bevraagde Antwerpse Cultuurhuizen deze vragenlijst invulden; sterker zelfs, 5 van de 6 Cultuurhuizen hadden nog nooit van de scan gehoord.

Ideaconsult werkte een gemeenschappelijke monitor uit waarmee een eerste nulmeting plaatsvond. Deze monitor bevat **indicatorenfiches** voor de 3 agentschappen en het departement. De indicatoren zijn eerder kwantitatief van aard. Ze zijn ook zeer specifiek voor overheidsinstellingen en kunnen niet zondermeer overgedragen worden naar de sector. Organisaties in de socioculturele sector gebruikten **Diversiscoop**, een instrument dat ontwikkeld werd door Kwasimodo²⁵.

Een ander instrument dat door RESOC wordt aangeboden in het kader van de diversiteitsplannen is de **DIVAudit**. Dit meetinstrument blijkt nauwelijks of niet gebruikt te worden in deze sectoren.

4.2.4 Interculturaliseren

4.2.4.1 What's in a word

In het actieplan is een tekst van de Raad van Cultuur²⁶ opgenomen met *definities* en termen. Zij definiëren cultuur als "de systemen van gedeelde zingeving, opvattingen en

²² Rapport Zelfscan Interculturaliseren. Najib Chakouh, 2007

²³ Rapport Zelfscan Interculturaliseren. Najib Chakouh, 2007

²⁴ Rybczynski, K. (2007) Intercultureel management. De dagelijkse praktijk in enkele Antwerpse cultuurhuizen. UA.

²⁵ Deze organisatie bestaat ondertussen niet meer en het onderzoeksinstrument is digitaal niet meer beschikbaar.

waarden en de symbolische vormen waarin deze uitgedrukt of belichaamd zijn."Interculturalisering is dan "het proces waarbij de vaardigheid om met verschillende culturen om te gaan centraal staat". Men pleit in dit document voor een relationele en inclusieve benadering van interculturaliteit. Men stelt ook duidelijke verwachtingen naar de overheid toe voor een innoverend beleid ter zake dat de nodige daadkracht aan de orde stelt: "Aan de minster van Cultuur vraagt de Raad om zijn ambities rond culturele diversiteit radicaal en op alle niveaus door te zetten."

Van bij het begin van het actieplan was er het verhaal van een *integrale benadering*.²⁷ Interculturaliseren moet een uitgangspunt worden voor beleid en praktijk: continu, permanent en op verschillende terreinen tegelijkertijd. Guy Redig spreekt in zijn PPT ook van een tweesporenbeleid 'those who take part in' en 'those who are part of': men wil een breed proces van participatie in gang steken waarbij zowel naar cijfers als naar kwalitatieve invulling gekeken zou worden. Bovendien was er een sterke intentie om het procesmatig aan te pakken "it takes time and space, requires modesty, courage and will not take place without struggle"²⁸. Toch zien we later in het actieplan dat de focus sterk is komen te liggen op de cijfers, op de 10%norm meer bepaald. Een dus eerder enge, productgerichte focus. Naast de duoworden projectmatig-procesmatig en kwalitatief-kwantitatief, zien we een ander begrippenpaar steeds opduiken²⁹: moeten we nu *categoriaal of inclusief* werken? Vanuit onze ervaring op CIMIC antwoorden we daar meestal op en-en. In de sector zien we vooral dat er een groeiend bewustzijn is dat het categoriaal werken ook als negatieve keerzijde kan hebben dat men hierdoor stigmatiseert of etiketteert en in de feiten soms aan exclusie werkt. Ook categoriale beleidsinspanningen kunnen ongewenste effecten hebben. Zo geeft Katleen Peleman³⁰ het voorbeeld van allochtone kunstenaars die alleen een plaats krijgen met experimentele middelen, of als ze iets brengen gelinkt aan hun etnische achtergrond. Zij krijgen geen waardering of plaats voor hun werk als kunstenaar. Ook Bart Top³¹ pleit ervoor te blijven kijken naar dynamieken i.p.v. doelgroepen. Hij vindt het begrip etnisch-culturele diversiteit te eng en wil het blijven verbreden naar diversiteit om niet te snel in het straatje van de categoriale aanpak te vervallen. Anderzijds zien we ook het gevaar bij inclusief werken dat er te weinig geëxpliciteerd wordt waardoor in het geheel de specifieke acties of realisaties niet meer onderscheiden worden of het in de feite ook meer een discours dan een praktijk is.

En een laatste belangrijk facet van het begrip interculturaliseren is het *tweerichtingsverkeer* dat erin vervat zit. Katleen Peleman³² verwoordt het zo "Culturele instellingen hanteren kwaliteitsargumenten die vooralsnog het autonome westerse kunstbegrip niet in vraag stellen." Hiermee maakte ze duidelijk dat het ook over verandering aan de kant van de organisaties en instellingen van de 'Vlaamse' samenleving gaat. In een onderzoek van Elias³³ naar kunsteducatie in het Brussels hoofdstedelijk Gewest stelt hij dat er specifieke belemmeringen zijn voor de doelgroepen (taalproblemen, praktische problemen, onvoldoende voeling met het culturele aanbod) om te participeren. Anderzijds is het aanbod onvoldoende afgestemd op de doelgroep (prijs, taal en bekendheid). Het gaat volgens Elias dus om een gebrek aan afstemming tussen twee leefwerelden en niet om een onherkenbaar

²⁶ Samenvatting tekst Raad van Cultuur, addendum aan Actieplan, p. 67-69

²⁷ Redig G., p. 39

²⁸ Redig G., p. 34

²⁹ De olifant in de kamer, p. 35

³⁰ Peleman, K. in Demosmomenten 'Voor wie haar geld aandoet'

³¹ Top, B. in Demosmomenten 'Koele minnaars'

³² Peleman, K. in Demosmomenten 'Voor wie haar geweld aandoet'

³³ Elias in De Bruyne, K. (2008). Scriptie "Exploratief onderzoek naar de participatie van etnisch-culturele minderheden in muziek-educatieve organisaties in Vlaanderen. VUB.

aanbod. “Automatisch dringt de vraag zich dan op hoe overeenstemming kan worden nagestreefd indien er geen duidelijk zicht is op de behoeften van etnisch-culturele minderheden naar muziek- of kunsteducatie in het algemeen toe. Dit is een hiaat in wetgeving en omkadering, omdat een match onmogelijk is wanneer je de wensen en gevoeligheden van deze doelgroep niet kent. “

4.2.4.2 Intercultureel management = veranderingsmanagement

Interculturaliteit is een proces waarbij dezelfde weerstanden, fasen edg. kunnen onderscheiden worden als bij andere veranderingsprocessen in organisaties. Meer nog, voor ons is het belangrijk om het interculturaliseringsproces te zien als een veranderingsproces, een proces dat kan leiden tot meer kwaliteit en tot innovatie voor de organisatie.³⁴ Werken aan de organisatie levert dan ook artistieke meerwaarde op, niet enkel/slechts maatschappelijke meerwaarde. Volgens Bart Top³⁵ moet de meerwaarde van cultureel diverse kunstenaars benoemd worden. Deze kunstenaars zorgen voor een dynamisering van het kunstenlandschap o.w.v. de inbreng van anders visies, andere referenties, andere genres, andere verhalen, andere thema's. Een meer gedifferentieerde benadering van mensen in een organisatie leunt aan tegen het huidige modewoord 'talentontwikkeling'.³⁶ De voordelen van deze benoeming is dat deze processen voor mensen herkenbaarder worden en dat ze betrekking hebben op iedereen in (en buiten) de organisatie. Het zijn inclusievere, meervoudige begrippen om mee te werken. An Piessens en Stijn Suijs³⁷ gaan zo ver om interculturalisering gelijk te stellen met democratisering. Deze auteurs willen het zeer breed opentrekken voorbij de instrumentalisering van het begrip in bv. een toegankelijkheidsbeleid. Bij begripsverruiming is en blijft de valkuil dat het kind met het badwater weggegooid wordt. Hoe kan de aandacht voor specifieke groepen dan wel warm gehouden worden?

Biebauw en De Simone verwijzen in hun boek³⁸ naar een faseringsmodel van Monica Armour. Deze auteur heeft op basis van haar ervaringen met interculturaliseringsprocessen een 5 fasen-model opgesteld, waaruit blijkt dat interculturaliseren als veranderingsproces eigenlijk maar in een vierde fase aan bod komt. Eerst moeten organisaties door de fase van de weerstand en vervolgens rijden ze zich vaak vast in de reactieve fase. Op dat niveau is diversiteit nooit aantrekkelijk, omdat de vereiste inspanningen groter zijn dan de resultaten. In een derde fase, de zgn. proactieve fase, komt een ruimere gedragenheid voor diversiteit en pas in de vierde fase gaat de organisatie als organisatie leren. Armour benoemt deze fase als de veranderende fase waarin er ruimte is voor een breder diversiteitsbegrip.

Maar waar moet deze verandering starten? Uit verslagen van meetings en studiedagen blijkt dat vooral gewerkt wordt op het spoor van toeleiding naar aanbod (externe werking) en weinig op het spoor van interne structuren (bv. personeel)³⁹. Deze vaststelling wordt bevestigd in een studie naar intercultureel management in de Antwerpse cultuurhuizen.⁴⁰ Dit onderzoek toonde aan dat er nog geen sprake is van een strategisch uitgewerkt intercultureel management maar dat de cultuurhuizen wel initiatieven nemen, vooral op het vlak van het bereiken van nieuwe doelgroepen. Bij deze pogingen ligt een sterke focus op

³⁴ Ook in De olifant in de kamer, p. 14: diversiteit moet deel uitmaken van kwaliteitsmanagement

³⁵ Top, B. in Demosmomenten 'Koele minnaars'

³⁶ Cfr. ook het thema van de dag van de cultuureducatie 2010

³⁷ Piessens, A en Suijs, S. in Demosmomenten 'Koele minnaars'

³⁸ Biebauw, K. en De Simone, A. (2006) Als het leven je citroenen geeft, moet je limonade maken. Brussel, Cultuurlokaal, p. 15-16

³⁹ Panelgesprek Interculturaliseren SCW, Jeugd en Amateurkunsten

⁴⁰ Rybczynski, K. (2007) Intercultureel management. De dagelijkse praktijk in enkele Antwerpse cultuurhuizen. UA., p. 25

het bereiken kinderen (ongeacht hun afkomst). “Het zijn veelal losse, kleine projecten zonder duidelijke structuur die met veel inspanningen gerealiseerd worden, maar meestal slechts een beperkt resultaat hebben.” Op het vlak van interne werking zijn er in enkele huizen schuchtere pogingen om een personeelslid te belasten met diversiteit of een werkgroep op te starten. Ook Janssen⁴¹ stelt in recent onderzoek naar diversiteitsmanagement in de jeugdsector vast dat de focus voor visieontwikkeling vooral ligt op de externe factoren i.p.v. op de interne werking van de organisaties. Organisaties denken na over doelgroep en aanbod, maar veel minder over personeel of strategie van de organisatie. In praktijkhandboeken intercultureel management adviseert men een organisatie nochtans om intern te starten. Biebauw en De Simone⁴² (verwijzend naar Janssens en Zanon) stelden vast dat de interculturalisering van het personeel geen voldoende voorwaarde is voor de diversificatie van het publiek. Het is vaak een divers publiek dat de organisatie dwingt een ander aanbod te gaan ontwikkelen. Voor de openbare culture sector gaat dit minder op dan voor de commerciële en dienstensector. Zij pleiten ervoor om alle aspecten van diversiteit grondig en coherent onder de loep te nemen. Maar geven ook aan dat de aanwerving van personeel een doorslaggevende factor kan zijn omdat deze samenhangt met belangrijke andere factoren, zoals netwerking.

De verantwoordelijkheid voor dit intern proces in organisaties ligt bij de leidinggevende, het management (diegene met mandaat). Een diversiteitsverantwoordelijke kan hoogstens ondersteunend werken (en dient dan nog een duidelijk mandaat te krijgen en een zekere maturiteit te hebben⁴³). In de praktijk blijkt het thema diversiteit vaak aan de laatste bijgekome in de organisatie te worden toebedeeld als één van de vele bijtaken (zie ook Janssen⁴⁴). De meeste diversiteitsverantwoordelijken houden het niet lang vol, meestal niet langer dan 3 jaar, bij gebrek aan draagvlak in de organisatie en omdat het een moeilijk thema is. Dit zet een rem op de ontwikkeling van kennis en ervaring rond dit thema binnen de organisatie. Een belangrijk knelpunt zit toch ook bij de leidinggevenden⁴⁵, immers “aan de top van de organisatie ontbreekt veel kennis en een gestructureerde aanpak van diversiteitsmanagement.”

4.2.4.3 Voorwaarden en belemmeringen

Om een proces van interculturaliseren te laten slagen, dienen een aantal randvoorwaarden vervuld te zijn:

1. Erkennen van de eigen identiteit. De eigen identiteit staat toch wel onder druk zowel aan de kant van ‘allochtonen’ (bv. stigmatisering van moedertaal) als aan de kant van ‘autochtonen’ (bv. de verdachtmaking van bepaalde stukken erfgoed etc.). Ook in het onderzoek van Janssen⁴⁶ blijkt door de angst om eigenheid en identiteit op te geven, organisaties moeilijkheden ondervinden bij het implementeren van diversiteitsmanagement: “het in vraag stellen van eigen waarden en normen is voor sommige organisaties een zeer gevoelig thema en maakt het niet eenvoudig cultuurveranderingen door te voeren omdat ze raken aan de peilers van de organisatie.”

⁴¹ Janssen, K. (2010), p. 25

⁴² Biebauw, K. en De Simone, A. (2006) Als het leven je citroenen geeft, moet je limonade maken. Brussel, Cultuurlokaal, p. 33-35

⁴³ Biebauw, K. en De Simone, A. (2006) Als het leven je citroenen geeft, moet je limonade maken. Brussel, Cultuurlokaal

⁴⁴ Janssen, K. (2010), p. 27

⁴⁵ Janssen, K. (2010), p. 28

⁴⁶ Janssen, K. (2010), p. 25

2. Het continueren en activeren van intercultureel denken heeft te maken met doorgedreven internalisering 'what's in it for me'.⁴⁷
3. Er is angst voor verlies, om risico's te nemen. Men ziet nog weinig de meerwaarde van interculturaliseren. In dit veranderingsproces is het belangrijk deze vrees te erkennen. Guy Redig⁴⁸ zegt dat interculturaliseren gezien wordt als "a radial and necessary response: a desired reality, a positive reality and a prerequisite for community building", maar ook "Diversity threatens" en "the frightening aspects" moeten erkend worden, juist in en door een overheidsbeleid.

Ook het eerder vermelde Nederlandse onderzoek⁴⁹ geeft een opsomming van mogelijke belemmeringen bij het interculturaliseringsproces:

- Gebrek aan kennis, onderzoek en reflectie rond kunstvormen met niet-westerse achtergrond
- Geen zicht op culturele behoeften van minderheden
- Niet beschikken over de juiste netwerken voor aangepaste programmering
- Onvoldoende makers met niet-westerse achtergrond

Ook Jans⁵⁰ formuleert vier tekorten die voor een kloof zorgen tussen de kleur van de straten en de kleur op het de podia. De sterke invloed van de migraties tijdens de laatste decennia op de alledaagse cultuur staat hierbij in schril contrast met de geringe impact ervan op de officiële cultuur. Deze auteur schreef dit toe aan een artistiek tekort omdat er ten eerste geen duidelijke woordenschat is om over 'niet-witte' kunst te praten (discursief tekort), ten tweede omdat er geen inhoudelijke criteria zijn om andere kunstenaars te evalueren (evaluatief tekort), ten derde omdat er te weinig zicht is op netwerken om goede contacten te leggen (informatief tekort) en ten vierde omdat de verschillende praktijken onvoldoende zichtbaar zijn (zichtbaarheidstekort).

4.2.4.4 Interculturaliteit beoordelen

Wat als we er onvoldoende in slagen om te beschrijven wat we willen meten, hoe kan er dan treffelijk beoordeeld worden?

Hoe ver gaat de beoordeling van interculturaliteit?

Hoe ver gaat de beoordeling van interculturaliteit? Weerspiegelt deze beoordeling zich in de financiering of worden ook consequenties verbonden aan de resultaten op vlak van aanwerving en evaluatie medewerkers? Is een begrip als interculturele competentie een maatstaf die helpt om het interne proces van interculturaliseren te meten?

Inspiratie voor criteria en indicatoren bij beoordeling

Door de bovenvermelde vragen is het nodig om te zoeken naar criteria en indicatoren voor beoordeling. Als interculturaliteit ingeschreven wordt in alle decreten en beleidsplannen, waarnaar moet een commissies bij de beoordeling of aan dat criterium is voldaan naar kijken? Ons inziens kan de nodige inspiratie gevonden worden bij volgende bronnen:

- Tracks
- In dit boek worden de volgende kwalitatieve indicatoren voorgesteld:⁵¹

⁴⁷ Dit inzicht koppelen we aan de ideeën in de regeerbijdrage 2009-2014

⁴⁸ Diversity... make(s) a difference, PPT Guy Redig, oktober 2007, toenmalig kabinetchef cultuur

⁴⁹ De olifant in de kamer, p. 18

⁵⁰ Jans, T. in De Bruyne, K. (2008). Scriptie "Exploratief onderzoek naar de participatie van etnisch-culturele minderheden in muziek-educatieve organisaties in Vlaanderen. VUB.

⁵¹ Tracks, p. 325

- een lange termijn perspectief hanteren
 - innovatie, het hybridiseren van formats
 - wederzijdsheid in de interactie met partners
 - zelfreflectief
 - maatwerk/contextualiseren
- In de Indicatorenvragenlijst 'Een Olifant in de kamer'⁵² wordt gepoogd in de vorm van een vragenlijst een verdere uitwerking te maken van de Tracks-criteria.
 - Een gezond principe is het betrekken van ECM in ontwikkeling van aanbod. Dit kan ook als een criterium gelden. Uit een kwalitatief onderzoek⁵³ blijkt echter dat er weinig oog is voor behoeften, gevoeligheden en interesses van ECM in het programmeren van aanbod van tentoonstellingen. Erfgoedorganisaties die wel erg intercultureel werken, investeren juist erg veel in partnerschappen⁵⁴. Deze samenwerking gaat soms erg ver: van het lenen van objecten, over feedback op het opzet van de tentoonstelling tot het geven van persoonlijke getuigenissen. Ramdas⁵⁵ wijst op het belang van het inbrengen van andere perspectieven bij het opzetten van tentoonstellingen. Dit leidt tot erkenning en herkenning van en bij ECM. Voor tentoonstellingen kan een 'andere' curator hierbij een hefboom zijn.
 - MADIVaprojecten Cultuur: Wat kan uit deze projecten geleerd worden? ⁵⁶
 - Veel resultaatsindicatoren zijn gericht op het bereiken van een beoogde doelgroep. Vanuit het idee dat diversiteit neerkomt op de bereidheid met elkaar in contact te treden, wordt succes gelijkgesteld met het bereiken van een bepaald aantal 'allochtonen'. "Wat daarvan echt de impact is op het realiseren van een meer diverse samenleving is evenwel minder duidelijk". Dit laatste is nochtans een veelgehoorde doelstelling, maar waar weinig tot geen indicatoren aan verbonden worden.
 - De meetbare doelstellingen die projecten formuleren, hebben te maken met de concrete realisatie van deelaspecten van het project bv. een debat organiseren, een aantal voorstellingen realiseren. Dit is een sterke projectmatige insteek en geen procesmatige kijk. Volgens Van den Broeck wijst dit ook op een tekort aan methodologische kennis omtrent processen en procesbegeleiding.
 - Van den Broeck identificeert enkele belangrijke indicatoren⁵⁷ vanuit de evaluaties van de projecten: als men duurzame resultaten wil bereiken, moet er aandacht zijn voor:
 - een lange termijn perspectief
 - aandacht voor vorming en opleiding
 - inbedding in een bredere structuur en aansluiten bij een globale organisatiestrategie
 - een afgebakende lokale focus hebben; tenzij de communicatiebudgetten groot genoeg zijn om een grotere uitstraling te kunnen hebben

De praktijk van interculturaliseren

De praktijk van interculturaliseren vertoont een aantal kenmerken:

⁵² Een olifant, p. 63 e.v.

⁵³ Verstraete, J. (2007). Interculturaliteit in de erfgoedtentoonstelling: een kwalitatief onderzoek. VUB, p. 19

⁵⁴ Verstraete, J., p. 30-35

⁵⁵ Ramdas in Verstraete, p. 20

⁵⁶ Van den Broeck, K. (2009) Evaluatie Managers voor diversiteit.

⁵⁷ Van den Broeck, p. 13

- Veel losse activiteiten en experiment, geen continuïteit; nog te sterk projectmatig werken
- Procesbegeleiding is noodzakelijk⁵⁸.
- Er is nood aan coaching en begeleiding van organisaties op vlak van visievorming, prioriteitenbepaling en uitvoering
- Er zijn kwalitatieve verschillen in de praktijken van interculturaliseren. Uit de praktijkvoorbeelden⁵⁹ komt een verschil naar voren tussen voorbeelden die werken aan interculturalisatie (daarbij verandert er ook iets aan de organisatie zelf = minimale definitie) en projecten die eerder de integratie van bepaalde groepen in de samenleving bevorderen (bv. een speelplein dat een taalbad voorziet verschild van het beleid van een jeugdbeweging diversiteitsgevoelig maken).
Verder is er een groot verschil in de dieptelaag die aangeboord wordt: bv. koken met of voor elkaar of de kracht zien van hangjongeren op een museumsite⁶⁰. Een kantelpunt is hier vaak de perspectiefwijziging die optreedt.
Een ander verschil betreft praktijken die eerder naast de samenleving staan (bv. sociaal-artistieke projecten waar dan later vaak toeleiding naar de reguliere sector nodig is) en praktijken die de samenleving aan het veranderen zijn (bv. het inbreken van Moussem in bestaande cultuurhuizen).
Twee van deze verschilpunten herkennen we ook in het Tracks onderzoek⁶¹. Zij stellen dat interculturaliseren gaat over samen, in dialoog dingen veranderen met bewustzijn van waar de macht en de middelen zitten. Het is niet de andere inpassen in het eigen format (hierboven benoemd als 'integratiesector-initiatieven'), noch een aparte werking naast de reguliere werking voor culturele diversiteit.

Daarnaast worden een aantal inzichten op de 4 domeinen van interculturaliseren meegenomen waarvan in het onderzoek zal nagegaan worden of deze inzichten teruggevonden worden.

Personeel en bestuur

- Positieve actie is geen verworven begrip. Er is veel weerstand op specifieke methodes rond werving en selectie; Positieve discriminatie wordt als idee verworpen. Centraal staat een discours dat men voor kwaliteit wil gaan en niet voor kleur of voor een maatschappelijke doelstelling.⁶²
- Hoewel kwaliteit en competenties de zogenaamde selectiecriteria zijn, wordt ook nog toch geselecteerd op herkenning en affiniteit.
- Verder hebben organisaties ook allerlei smoezen⁶³ om geen allochtonen aan te werven als collega of bestuurder: er zou geen interesse zijn van ECM in de culturele sector; er is een gebrek aan kandidaten met de juiste competenties,...
- Moeilijke kwesties worden uit de weg gegaan, terwijl bij interculturaliseren het juist raadzaam is dit open te bespreken (bv. dat musici in EU meer verdienen dan zij die in Marokko/thuis blijven)⁶⁴. De Krijtkring, actief in een samenwerking Vlaanderen/Marokko bracht dit ter sprake.

⁵⁸ Bij lezing praktijkfiches bv. Antwerpen Aaverechts, Thee in de coulissen (bron: www.interculturaliseren.be en eigen verzameling departement CJSM)

⁵⁹ Bij lezing praktijkfiches

⁶⁰ Cfr. praktijkvoorbeeld Suikermuseum op www.interculturaliseren.be

⁶¹ Tracks, p. 23

⁶² Ook zo in NL, De olifant in de kamer, p. 56

⁶³ Smoezenboekje op www.interculturaliseren.be

⁶⁴ Tracks, p. 147

- Het domein personeelsbeleid wordt gekenmerkt door een groot aandeel niet-weten naast niet-willen. Dit dient in kaart gebracht te worden: bv. kennis rond arbeidswetgeving, kennis rond de mogelijkheden van diversiteitsplannen, kennis rond wervingskanalen en andere selectiemethodes,...

Programma

- Interculturaliseren wordt - vooral in de kunstensector - ook verbonden aan het idee van het openbreken van de canon. De vraag stelt zich echter: Willen we canondoorbrekend werken? En welke canondoorbrekende voorbeelden zijn dan interessante voorbeelden van interculturalisering?
- Evengoed stelt zich de vraag of elk vanuit zijn context mag werken bv. een Vlaamse fanfare, een Marokkaanse feestmuziekgroep, want ook 'traditionele' producten moeten kunnen.⁶⁵ Cultuuruitingen zijn immers verweven met de identiteit van de maker en/of de organisatie.
- Een andere hefboom van interculturaliseren van het programma zijn de niet-westerse kunstenaars en niet-westerse kunstvormen. Charif Benhelima⁶⁶ zegt hierover: "Een 'andere' kunstenaar levert andere formats op." Er is nood om de westerse bril af te zetten: 0090 wil "openbreken van grenzen en doorbreken van verstarde westerse beeldvorming op niet-westerse kunst".⁶⁷
- Anderzijds hebben allochtone kunstenaars een sterke weerstand om opgevoerd te worden vanuit hun etnisch-culturele roots. Een selectiecriteria kan wel de 'anders dan westerse voorstelling' zijn: dus niet het kleurtje van de kunstenaar maar het kleurtje van de voorstelling is diversiteit in het aanbod brengen.⁶⁸ Een groep als Mobassik⁶⁹ definieert zichzelf bijvoorbeeld als "een meervoudig, hybride geheel dat zich als 1 geheel uitdrukt. We staan niet stil bij Afrikaanse en/of Europese elementen die erin verwerkt worden."

Publiek

- Een doorgedreven dynamische omgevingsanalyse is nodig. "De communicatie aan het publiek moet continu plaatsvinden: de Marokkaanse jongeren van nu zijn niet die van 10 jaar geleden; er zijn dan ook geen gouden formules!"⁷⁰
- Een andere idee is om een uitgebreide bevraging te organiseren van het middenveld als een wervend project, nl. samen de voorwaarden onderzoeken voor een constructief samenleven in diversiteit.⁷¹

Partnerschappen

- In verschillende artikels en evaluatieverslagen komt naar voren dat daadkrachtiger moet gewerkt worden aan partnerschappen of dat voorbeelden van netwerkactiviteiten zorgvuldiger moeten beschreven worden.

Over good practices en succesfull failures en het ontsluiten ervan

⁶⁵ Tracks, p. 172

⁶⁶ p. 208; Van Dienderen A., Janssens, J., & Smits, K. (2007). *Tracks: Onderzoek naar artistieke praktijk in een diverse samenleving*. Berchem: Epo.

⁶⁷ Tracks, p. 55

⁶⁸ Tracks, p. 217

⁶⁹ Tracks, p. 60

⁷⁰ Tracks, p. 277

⁷¹ Regeerbijdrage 2004-2009

In het veld blijft de vraag om te leren uit praktijkvoorbeelden. Ondanks de bestaande praktijkboeken⁷² is er op dit vlak onvoldoende uitwisseling en blijft een gevoel van een gebrek aan know-how bestaan. De manier van het ontsluiten van praktijkvoorbeelden gebeurt momenteel vooral via praktijkhandboeken en via de website www.interculturalseren.be. De steunpunten, het kennisknooppunt en recent ook meer en meer Demos nemen hier hun rol in op.

De vraag kan gesteld worden of de ontsluiting op het juiste niveau gebeurt: Gebeurt het te centraal of te decentraal? Te zeer over de sectoren heen of moet het sectorspecifieker?

Een tweede vraag die gesteld kan worden in deze context, betreft de vraag of de ontsluiting op de juiste manieren gebeurt: Zijn alle hulpbronnen gekend, toegankelijk, gelinkt? Met welke media wordt gewerkt? Interactief, continu, op maat? Worden praktijkuitwisselingen juist begeleid, gedissimineerd, 'verkocht'?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is het belangrijk te weten hoe mensen in deze sectoren leren. Aansluiting bij deze diverse leerstijlen is nodig om praktijkvoorbeelden effectief te kunnen ontsluiten en leren van elkaar mogelijk te maken. Dit vraagt een gedifferentieerde aanpak.

De overheid kan meewerken aan het ontsluiten van kennis door alle actoren te stimuleren om details van een aantal acties concreter te benoemen en deze vraag te combineren met een sterkere monitoring. Het is dan natuurlijk belangrijk ruimte te maken voor het beschrijven van successen maar ook van mislukkingen. Deze mislukkingen mogen geen rol spelen bij de beoordeling/afrekening.

Wie vind je niet terug?

Een aantal door ons gekende voorbeelden van interculturele initiatieven konden niet terugvonden worden in praktijkfiches, in verslagen zoals Moussem/CC Berchem/Nuff Said.... of bv. Roma? Wat zijn hiervoor de redenen?

4.2.4.5 Welk overheidsbeleid is wenselijk?

De meningen over welke overheidsbeleid wenselijk is, lopen uiteen. Vanuit een maatschappelijke bril, pleit men vaak voor een **offensieve aanpak**. De overheid zou concrete noden actief moeten ondersteunen en meerwaarden van interculturele initiatieven erkennen en dit uitspreken, organisaties op verantwoordelijkheden wijzen,... kortom van een 'support and challenge'-aanpak naar 'confront and change'.⁷³

Wim De Pauw⁷⁴ is dan weer zeer kritisch naar de overheid toe. Hij stelt dat de overheid met een Actieplan Interculturaliseren een te grote bemoeienis aan de dag legt. De rol van de overheid moet zich beperken tot een **voorwaardenschepend kader**. De overheid mag geen beleid ontwikkelen op het vlak van creatie. Het artistiek proces moet gevrijwaard worden van beleidsdoelstellingen. De overheid mag wel doelstellingen formuleren op vlak van productie, dus m.n. op vlak van het kunstenpubliek.

Bart Top⁷⁵ wijst er dan weer op dat bovenstaande houding eigenlijk te maken heeft met een traditie in Vlaanderen en Nederland in de kunstensector waar er een "op zichzelf terechte scheiding is geïnstalleerd tussen de vooral faciliterende rol van de overheid en de rol van kunstinstellingen die in verregaande mate hun eigen inhoudelijke beleid mogen maken." De rol van de overheid verwordt dan op het vlak van interculturaliseren al snel tot een beleid op randvoorwaarden, met bv. incentives om andere doelgroepen te bereiken. "De bestaande

⁷² Zoals: Als het leven je citroenen geeft, moet je limonade maken; Haas en Schildpad; Tracks;...

⁷³ Paige, M.

⁷⁴ Demosmomenten 'Voor wie haar geweld aandoet'

⁷⁵ Top, B. Eerst de relatie, dan het product. Overheidsbeleid te instrumenteel. In: 360° Participatie.

wereld van kunst en cultuur blijft buiten schot.“ Deze wereld wordt beheerst door het paradigma van de innovatie en de autonomie van de kunstenaar. Top wijst erop dat zich stilaan een **nieuw paradigma** aan het ontwikkelen is; hij noemt dit het heteronome paradigma. Kunstenaars laten zich inspireren door hun context. De relatie tot de wereld, tot een publiek of tot hun omgeving wordt in hun werk centraal gesteld. Een vernieuwend overheidsbeleid zou juist dit paradigma kunnen ondersteunen door in haar beleid de klemtoon te verleggen van een focus op producten en resultaten, naar een focus op relatie, op het proces, op de creatie.

4.2.4.6 Drempels

De deskresearch brengt een aantal institutionele drempels aan het licht die nog moeten geslecht worden en waar de overheid een duidelijk rol in te spelen heeft.

Zo heeft het allochtoon jeugdwerk⁷⁶ nog geen officiële erkenning. Door zijn ruime taakstelling beweegt het zich vaak ook op snijvlakken van subsidiërende overheden. Een zelfde situatie doet zich voor bij heel wat zelforganisaties. In 2011 zullen de verenigingen van etnisch-culturele minderheden weten of ze zich kunnen inschrijven in de reguliere decretale vereisten. Vaak zijn hun werkingen geënt op andere formats dan wat via decreten verwacht wordt.

Bovendien verdienen deze organisaties ook de nodige ondersteuning. Uit eigen CIMIC-onderzoek⁷⁷ kwam naar voren dat waar ‘reguliere’ organisaties willen netwerken of samenwerken met zelforganisaties deze laatsten zelf articuleren dat er een nood is aan het zich eigen maken van participatieve en vergadertechnische vaardigheden. Zelforganisaties voelen zich op dit vlak vaak niet sterk genoeg om met meer geprofessionaliseerde organisaties samen te werken.

Daarnaast is er de kwestie van het vrijwilligersstatuut. In deze sectoren steunt heel wat op vrijwillige inzet. Toch blijkt dat etnische-culturele minderheden, als ze dat willen, soms niet kunnen of mogen participeren. De wet over de rechten van de vrijwilliger trad op 1 augustus 2005 in werking. Het KB dat de voorwaarden moet vastleggen voor buitenlandse vrijwilligers is nog altijd niet ingevuld. Daardoor blijft de wet betreffende de tewerkstelling van buitenlandse werknemers (de arbeidskaartreglementering) van toepassing op het vrijwilligerswerk voor vreemdelingen. Deze bepaling sluit een grote groep buitenlandse vrijwilligers uit. Het VMC en Vluchtelingenwerk Vlaanderen⁷⁸ pleiten er dan ook voor geen extra voorwaarden te stellen voor vreemdelingen en de wet betreffende de tewerkstelling van buitenlandse werknemers niet van toepassing te verklaren op buitenlandse vrijwilligers. In december 2009 werd een wetsvoorstel goedgekeurd⁷⁹ dat deze voorwaarden enigszins zou kunnen versoepelen. Bij het schrijven van dit rapport blijven er drempels bestaan. De meest prangende drempels situeren zich op vlak van tewerkstelling.⁸⁰ De overheid in haar rol als voorbeeldfunctie van werkgever die aan evenredige arbeidsdeelname wil werken, heeft hier te kampen met een aantal problemen voor de instroom van etnisch-culturele minderheden. Voor een statutaire betrekking geldt bij de overheid nog steeds de nationaliteitsvoorwaarde. Allochtonen met een niet-EU-nationaliteit worden hierdoor uitgesloten. Het hanteren van strikte diplomaverenissen vormt een drempel voor de instroom van allochtonen met de nodige competenties, maar zonder (gelijkwaardige) diploma. Werk

⁷⁶ Verslag panelgesprek Jeugd, SCW en Amateurkunsten

⁷⁷ Leerbehoeftenonderzoek Memori-CIMIC, p. 6

⁷⁸ Vrijwilligerswerk voor vreemdelingen. Naar een duidelijk werkbaar kader (2008)

⁷⁹ Wetsvoorstel van Nahima Lanjri over vrijwilligerswerk voor vreemdelingen. 10 december 2009, bespreking in de Senaat

⁸⁰ We baseren ons hier op informatie uit verschillende bronnen en een goede samenvatting van de problematiek in de nota evenredige arbeidsdeelname en diversiteit van OPTA.

maken van diplomagelijkschakeling zowel op niveau van begeleiding van de aanvragers als op niveau van sensibilisering van werkgevers is dus een absolute must. Daarnaast zouden de EVC-mogelijkheden moeten uitgewerkt en benut worden.

4.2.4.7 Blinde vlekken in het landschap

De deskresearch bracht ons ook op het spoor van enkele blinde vlekken in het landschap, meer bepaald betreft het noden en behoeften die momenteel door niemand ten volle worden opgenomen.

Zo is er een betere ondersteuning nodig voor allochtone kunstenaars. De bestaande initiatieven blijken toch nog onvoldoende: Zebrart is daarmee bezig, het VTi nam enkele initiatieven vooral gericht op informatieverspreiding, er is het Kunstenloket. Allochtone kunstenaars en vrijwilligers blijken nog meer aan hun lot overgelaten dan de gemiddelde autochtone kunstenaar/vrijwilliger. Katleen Peleman⁸¹ somde vanuit het standpunt van de kunstenaars enkele hindernissen op: taal, beperkt zicht op de sector en tekort aan netwerken vanuit de sector.

Een andere blinde vlek wordt gevormd door een aantal vragen die in de sportsector leven en waar tot nog toe geen of weinig onderzoek naar is verricht. Bv. waarom trekken bepaalde sporten meer personen uit etnische-culturele minderheidsgroepen aan dan andere sporten? Gaat dat om geïnternaliseerde onzichtbare drempels of bestaan er echte cultuurverschillen op dit niveau? In de sector van de vrije tijd gaat het om de invulling van dat begrip zelf: zijn daar culturele verschillen? Uit eigen onderzoek⁸² kunnen we afleiden dat er minder affiniteit is met het begrip vrije tijd, en ook dat de scheiding arbeidstijd-vrije tijd door minderheidsgroepen anders wordt gelegd. Verder onderzoek verdient echter aanbeveling.

4.3 Conclusie

Uit de deskresearch blijkt dat er door en naast het actieplan in de sectoren al heel wat ogen geopend zijn. De sensibiliseringsfase is geslaagd. Het komt er nu op aan deuren te openen door actief drempels weg te nemen en praktijken te openen door via zelfreflectie en actieve uitdaging organisaties te veranderen.

Hieronder worden de belangrijkste producteffecten van het actieplan opgesomd, de effecten op vlak van proces maar ook de procedurele winsten of fouten in dit proces van een actieplan die naar voren komen op basis van deze deskresearch.

PRODUCTEFFECTEN

- Er is geen juist gebruik van termen en definities.
- Er zijn positieve effecten van een offensieve aanpak (# forceren).
- Goede resultaten worden bereikt met procesmatig werken.
- Er gebeuren zeer waardevolle dingen in de experimenteerruimtes die geboden werden of ontstonden.
- Men mag niet alleen problematiseren; er gebeurt heel wat in Vlaanderen.
- Opgeletten met veralgemenen: contextuele situeringen van interculturele initiatieven zijn belangrijk zeker i.f.v. indicatoren voor evaluatie.

PROCESEFFECTEN

⁸¹ Peleman, K. in Demosmomenten 'Voor wie haar geweld aandoet'

⁸² Leerbehoeftenonderzoek Memori-CIMIC, p. 81

- Er is een start gemaakt met wederzijdse leerprocessen; deze is niet verder systematisch meegenomen. Er is weinig uitwisseling van ervaringen ondanks de vele praktijkgidsen. Er circuleren wat succesverhalen en er zijn regelmatig 'praatbarakken', maar er is geen werkelijke kennisdeling. De inktvlek vloeit niet.
- Er is een grote invloed vanuit de algemeen maatschappelijke problematisering van personen uit etnisch-culturele minderheidsgroepen; met als gevolg een (relatief) vroege diversiteitsmoeheid
- Weerstand en mislukking (experiment) moeten geïnterpreteerd worden in de context van veranderingsmanagement en innovatie. Het is belangrijk dat er ruimte is om ook rond succesfull failures uit te wisselen.
- Training en begeleiding van professionals in de omgang met het thema is nog nodig: vragen veranderen, men voelt zich onvoldoende gewapend .
- Naast onwil, lijkt er ook onkunde te spelen: waarin ligt precies het tekort? Is er een culturele kennis nodig of veranderingskunde? Speelt drempelvrees of een gebrek aan durf?

PROCEDUREFOUTEN of -WINSTEN

- De gecentraliseerde aanpak heeft ertoe geleid dat de belangrijke instellingen in de diverse sectoren onvoldoende geïnvesteerd hebben ("Het kennisknooppunt zal het wel doen"). Is er dan nood aan responsabilisering d.m.v. decentralisering?
- Door het participatiedecreet heeft Demos een sectoroverschrijdende rol gekregen; hoe verhoudt zich deze met het Kennisknooppunt?
- Verantwoordelijkheid voor het op gang trekken van het interculturalisatieproces wordt vaak bij anderen gelegd (bv. onderwijs), nochtans zijn er eigen verantwoordelijkheden en krachten in dit veranderingsproces (ownership creëren).
- Er is geen gedeelde visie tussen bijvoorbeeld de overheid en belangrijke steunpunten. Men gebruikt o.a. een ander begrippenkader.

Hoofdstuk 5: Afchecklijsten

5.1 Inleiding

Om het interculturaliseringsproces van de verschillende sectoren in kaart te brengen, werd nagegaan hoe de verschillende strategische doelstellingen en acties uit het Actieplan Interculturaliseren (2006) gerealiseerd werden. Per sector worden aan de hand van een afchecklijst de acties uit het Actieplan vergeleken met de concrete verwezenlijkingen. Zo wordt een beeld verkregen van wat sinds het actieplan gebeurde. Per sector wordt een overzicht gegeven van de al dan niet gerealiseerde doelstellingen.

In het Actieplan Interculturalisering wordt niet alleen een stand van zaken opgemaakt voor de sectoren, maar voor wat de Vlaamse overheid betreft. De Vlaamse overheid is een speler samen met de andere spelers (actieplan p.12). Dit betekent dat zij in een dynamische omgeving haar rol door samenwerking en in samenspraak vorm dient te geven. Dit doet ze op vlak van haar kernopdrachten: de ontwikkeling van een strategisch conceptueel kader, de uitbouw van een basisinstrumentarium, monitoring en het stimuleren van de kwaliteit van het aanbod en de dienstverlening. Ook op vlak van de interculturele ontmoeting heeft de Vlaamse overheid een voorbeeldfunctie. “(...) De Vlaamse overheid heeft de opdracht interculturalisering waar te maken in haar eigen aanwervings- en personeelsbeleid. Het vormingsbeleid dient daarenboven zowel mensen te sensibiliseren voor interculturalisering als mee de voorwaarden te scheppen om deze ontmoeting te internaliseren. Beoordelingscommissies spelen een essentiële rol in de besluitvorming. Het is hun taak om met de nodige interculturele competentie en urgentie uitspraken te doen over beleidsplannen, projecten enzovoort, met specifiek aandacht voor etnisch-culturele diversiteit en interculturaliteit.” Bij de gekozen actiepunten speelt ook de regelgeving op vlak van de Vlaamse overheid en beleid een belangrijke rol.

5.2 Resultaten

Zoals in het Actieplan worden de doelstellingen en realisaties gestructureerd volgens vijf strategische doelstellingen:

1. Integrale benadering
2. Kennis- en visieontwikkeling
3. Aanbod en participatie
4. Personeelsbeleid
5. Bestuursorganen
6. Vrijwilligersbeleid

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de strategische doelstellingen die door elke sector/actor geadresseerd werden.

De resultaten uit de afchecklijsten worden per actor/sector weergegeven in een uitgebreide tabel (zie Tabel 5.2). De tabel geeft een overzicht van:

1. de door de sectoren geformuleerde doelstellingen en acties in het Actieplan
2. de realisaties van de sector/actor die deze doelstellingen adresseren

Net zoals voor de sectoren/actoren wordt ook voor de overheid ingezoomd op de mate waarin de door de overheid opgelegde actiepunten uit het Actieplan Interculturaliseren bereikt worden. Deze screening gaat op basis van evaluatierapporten geschreven door de overheid zelf en soms door actoren buiten de overheid na hoe aan deze actiepunten werd tegemoetgekomen. Informatie onder de hoofding 'commentaar' zijn vaak ook bedenkingen die we oppikten uit de vele gesprekken die we hadden in afchecklijsten, focusgroepen (zie Tabel 5.3).

Tabel 5.1

Overzicht van de strategische doelstellingen per sector/actor

Sector/ actor	SD1: Integrale benadering	SD2: Kennis- en visieontwikkeling	SD3: Aanbod en participatie	SD4: Personeelsbeleid	SD5: Bestuursorganen	SD6: Vrijwilligersbelei d
FARO	X	X	X	X	X	X
SoCius	X	X	-	-	X	-
LOCUS	X	X	X	X	X	-
VTi	X	X	X	X	X	-
Jeugdwerk	X	X	X	X	-	X
Sport	-	x	X	-	-	X

Tabel 5.2

Overzicht van de resultaten uit de afchecklijsten per sector/actor

Sector/actor	Actieplan Interculturaliseren	Realisaties	
	SD1: Integrale benadering		
FARO	Het Vlaams Centrum voor Volkscultuur (VCV) engageerde zich ertoe middelen en methodieken te ontwikkelen die organisaties helpen om rekening te houden met interculturaliteit, zoals vorming, praktijkvoorbeelden, publicaties, etc. Bijzondere aandacht zou hierbij gegeven worden aan de methodiek van 'Mondelinge geschiedenis', waar het VCV al heel wat expertise in verworven heeft.	Verschenen publicaties	- "Haas en schildpad" (2008) - "Kif Kif en Shouf Shouf Op ontdekking!" (2009) - "Bij-buurtten op het Kiel. Een bundeling van drie jaar onschatbare ervaring" (2009)
		Lezingen	- Provinciale infosessie (2005-2006)
		Collegagroepen rond diversiteit	

		Bijzondere aandacht voor de methodiek 'Mondelinge geschiedenis':	-Uitgebrachte DVD en handleiding: "Van horen zeggen" (2005) -Thematisch dossier rond mondelinge geschiedenis aangelegd op de website
	Het VCV zou medewerking verlenen aan projecten rond erfgoededucatie, om zo jongeren te laten kennismaken met de sector, en een basis te leggen voor een latere doorstroom naar de erfgoedsector.	Medewerking van FARO aan een aantal projecten:	-“Babels Mechelen” (ism Erfgoedcel Mechelen, 2007), -“Gentse Gasten” (ism vzw Nakhla en Gentse Erfgoedcel; start 2007), -“IN-fusion” erfgoed-educatie naar kleuter- en secundair onderwijs (2008) - “Cosmogolem” -etc.
		Verschillende projecten in het kader van erfgoededucatie in de ruimere sector (zie website FARO: www.faronet.be):	-Videoportretten: “Met erfgoed thuiskomen” (ism Moussem-MUHKA; 2007) -“Kortrijk 1302” (ism OKANKlassen) -“Zomerschool KMSK” -“Open ramen Dr. Ghislainmuseum”

			-etc.
	Het VCV zou hun website (www.matariki.be) verder ontwikkelen als één van de kanalen om informatie over interculturaliteit te ontsluiten.	Deze website werd twee jaar geleden stopgezet. De websitethema's werden geïntegreerd in de website van FARO (www.faronet.be)	
	De VCV gaf aan dat het de landelijke organisaties in de sector Volkscultuur zou ondersteunen bij het ontwikkelen van interculturaliteit in hun werking, alsook met hen zou samen werken bij het aanbieden van vorming en methodieken aan lokale vrijwilligersverenigingen.	-In plaats van vorming werd er geïnvesteerd in projectondersteuning, zoals de samenwerking tussen Sportimonium, Heemkundekring en Aziz (vluchtelingen-organisatie), waar documentatie werd aangemaakt ter verdere verspreiding. -een cursus "Diversiteit in de vrijwilligerswerking", in samenwerking met Heemkunde Vlaanderen	
	Het VCV zou interculturaliteit op de agenda plaatsen van de collegagroep van stafmedewerkers en van het voorzittersoverleg in de sector Volkscultuur, om zo ervaringen uit te wisselen en informatie te verspreiden.	op niveau van staf-medewerkers	-oprichting werkgroep diversiteit (kennisuitwisseling) -op agenda van maandelijkse staf
		op niveau van de directie	De directie heeft de actie vervuld, maar het overleg bestaat niet meer. Naar aanleiding van het decreet zijn er wel andere overlegstructuren in het leven geroepen. Het thema wordt voornamelijk aangesneden in individuele gesprekken, en leeft zeker niet

			onder alle voorzitters.
	Het VCV zou in het kader van een bewustmaking rond interculturaliteit de identiteitsbeleving in een interculturele context verder onderzoeken en de resultaten van dat onderzoek ontsluiten.	Twee onderzoeken waarin het dynamische karakter van identiteit centraal stond	-“Identify Me/You”-onderzoek naar feestcultuur, taal en dialecten (3 onderzoeken door KdG)
	Het VCV zou deelnemen aan het traject “Interculturele competenties”, een onderzoek naar interculturele vaardigheden in een multiculturele en veeltalige samenleving (in samenwerking met KdG).	Volgens het VCV hanteerde het onderzoek een te enge definitie van diversiteit.	
	Het VCV zou meewerken aan een onderzoek van de Karel de Grote Hogeschool (KdG) bij studenten naar vaardigheden inzake intercultureel communiceren en identiteitsbeleving. De resultaten hiervan zouden naar een breed publiek gecommuniceerd worden, en zouden de basis leggen voor de ontwikkeling van aangepaste methodieken.	Dit onderzoek bleek nauw samen te hangen met het onderzoek naar feestcultuur (Catteeuw, Sd).	
	Het VCV gaf aan een bijscholing interculturaliteit te organiseren voor erfgoedwerkers van diverse Vlaamse provincies in samenwerking met Culturele Biografie Vlaanderen.	Er vonden provinciale sessies plaats. Zie hiervoor de realisaties onder SD2.	
	Het VCV zou kwaliteitsinformatie aanbieden over interculturaliteit en erfgoed in de massamedia om de discussie op het publieke forum te verrijken.	De communicatie werd voornamelijk gevoerd via hun tijdschrift en website.	
	VCV zou de landelijke organisaties begeleiden bij het opnemen van interculturaliteit in hun beleidsplannen.	Deze begeleidingstrajecten kunnen op maat worden gemaakt, maar voorlopig bestaat er weinig vraag naar.	
	Culturele Biografie Vlaanderen zag een rol weggelegd als informatieverzamelaar en inventariseerder over diversiteit, ter ondersteuning van een verspreiding binnen de ruime sector,	Vorming en lezingen	-Vormingen in provinciale sessies georganiseerd

	zoals vormingsinitiatieven en lezingen.	Publicaties en archieven	-Uitbouw vakbibliotheek en zoekmachine (LIBIS)
	Culturele Biografie Vlaanderen zou een integrale benadering ondersteunen via advisering, begeleiding en overleg. Het steunpunt verbond zich er toe: -de erfgoedcellen te ondersteunen bij het integreren van interculturaliteit in hun beleidsplannen en acties -expertise-uitwisseling te faciliteren. Met andere woorden, het thema interculturaliteit zou expliciet op de agenda van de erfgoedconvenanten worden geplaatst.	-Via collegagroepen werden deze taken eerder ad hoc aangepakt. -In de convenanten van Gent, Antwerpen, Brugge en de Mijnstreek werd interculturaliteit expliciet opgenomen. In de overige lokale erfgoedconvenanten verloopt dit minder vanzelfsprekend.	
	Culturele Biografie Vlaanderen zou interculturaliteit ook expliciet op de agenda plaatsen van het structureel overleg met museum- en/of erfgoedconsulenten en op die van de netwerken waarbinnen de organisatie beweegt.	-Culturele Biografie Vlaanderen is niet afgevaardigd in de netwerken van etnisch-culturele minderheden, maar kent een goede samenwerking met het Minderhedenforum en koepels van zelforganisaties.	
	Culturele Biografie Vlaanderen zou het discours over interculturaliteit en de daaraan gekoppelde acties niet enkel inhoudelijk, maar ook op geografische schaal verruimen, door het als agendapunt op internationale overlegstructuren te zetten, zoals EMAC 2005 (European Museum Advisors Conference).	EMAC bestaat niet langer, maar de internationale aandacht voor interculturaliteit binnen de sector kan worden teruggevonden in het kader van UNESCO.	
	Culturele Biografie Vlaanderen zou inhoudelijke ondersteuning geven aan erfgoedinitiatieven waarbij het thema diversiteit expliciet belicht wordt, zoals de "Museumprijs" en AmuseeVous.	In beide initiatieven blijkt er geen diversiteitslink aanwezig te zijn. De Vlaamse museumvereniging organiseert de "Museumprijs" en AmuseeVous organiseert de "1euromaatregel".	
Sociaal-cultureel werk: SoCiuS	SoCiuS formuleerde het engagement om een visietekst over etnisch-culturele diversiteit in organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenwerk te ontwikkelen. Op basis van deze tekst zou de sector acties plannen.	-een uitgewerkte basistekst en terminologielijst -salongesprekken (2008-2009) zijn gesprekken in kleine groepen in een veilige sfeer waar zowel succes als falen aan bod kunnen komen.	

	SoCiuS zou verschillende publicatie rond diversiteit uitbrengen, o.a. in tijdschrift "Wisselwerking", een publicatie over intercultureel leren.	Tijdschrift "Wisselwerking"	-Diversiteit en sociale cohesie (2005) -opleidingsplanning migrantenverenigingen (2007) -diversidentiteit (2009) -etc.
		Publicaties	-Intercultureel leren (2005) -In "Interventies en effecten van sociaal-cultureel werk" blijkt er geen aandacht te zijn voor interculturaliteit, maar bij de samenstelling van een panel rond de beleving van sociaal-cultureel werk door personen met etnisch-cultureel verschillende achtergrond dan weer wel.
	SoCiuS zou de verspreiding van nieuws en goede praktijken ondersteunen.	De verspreiding van nieuws en goede praktijken gebeurt via: -website -e-zines -aparte RSSfeed voor alles rond diversiteit	
	SoCiuS zou tijdens vormingen rekening houden met rust- en eetgewoonten en feestdagen in andere culturen en	SoCiuS heeft de rust- en eetgewoonten en feestdagen niet opgenomen in het huishoudelijk	

	godsdiensden.	reglement, maar in folders en uitnodigingen worden mensen wel aangemoedigd om hun specifieke wensen kenbaar te maken, zoals aangepaste voeding, een doventolk, etc
	SoCiuS engageerde zich ertoe om verenigingen die onvoldoende scoorden op hun beleidsplan te ondersteunen. Tijdens dit remediëringstraject zou er aandacht worden besteed aan het beoordelingselement 'culturele diversiteit'.	Vier à vijf cases werden door SoCiuS ondersteund. De verplichtingen na een negatief advies van de beoordelingscommissie bleken soms nodig. Bovendien gaf het organisaties een positieve drive. Echter, op goodwill van medewerkers alleen haalde het thema het niet, het gewicht van een directie en een bestuur bleken noodzakelijk om culturele diversiteit onder de aandacht te brengen in de organisatie.
	SoCiuS gaf aan te zullen deelnemen aan de try-out van een instrument, ontwikkeld door 'Kwasimodo', om organisaties de mogelijkheid te bieden te reflecteren over diversiteit, te meten hoe ver ze in het proces staan, en te beslissen welke richting ze uit willen.	SoCiuS heeft deelgenomen aan deze try-out, maar heeft het instrument niet verder gepromoot naar de sector. Het instrument werd eerder kritische onthaald. Sommige organisaties hebben het instrument wel ingezet.
Sociaal-cultureel werk: LOCUS	Cultuur Lokaal zou een studiedag organiseren voor cultuurbeleidscoördinatoren, cultuur- en gemeenschapscentra en bibliotheken over de noodzakelijke integrale benadering van interculturaliteit, dit in samenwerking met het Vlaams Centrum voor Openbare Bibliotheken (VCOB).	-Deze studiedag vond plaats in de stadsbibliotheek van Antwerpen (Permeke) in 2005. -Later volgde een internationaal congres in Lamot, Mechelen. -In 2004, voor het Actieplan, heeft er wel een studiedag en internationaal congres plaats gevonden rond de rol van bibliotheken in een multiculturele samenleving. In het algemeen blijkt VCOB weinig actief te zijn geweest rond dit actiepun.
VTi	Samenwerkingsverband Kunsten zou een praktijkgericht	-Naar aanleiding van de verspreiding van het boek

	onderzoek ontwikkelen rond methodieken/denkwijzen die organisaties stimuleren om bewust om te gaan met de diversiteit in de samenleving, dit op verschillende niveaus: aanbod, publiekswerking, personeel, opleiding, netwerking, doorstroming.	“Tracks” (2007) werden presentaties gehouden. -De inzichten uit de publicatie werden ook steeds geïntegreerd in andere initiatieven, zoals de organisatie van een colloquium.
	Samenwerkingsverband Kunsten stelde de ontwikkeling van een website (www.cafecasa.be) voorop, als een actief informatie- en discussiekanaal voor de artistieke sector over diversiteit.	-Deze website heeft twee jaar bestaan, maar werd daarna stopgezet. -Op de huidige website kan weinig rond diversiteit/interculturaliteit worden teruggevonden. -Er blijkt echter wel nieuw materiaal te zijn, maar die wil de organisatie nu geïntegreerd aanbieden in plaats van apart.
	Samenwerkingsverband Kunsten zou de publicatie “Interculturele intoxicatie. Over kunst, cultuur en verschil.” (Jans, 2005) uitbrengen, waarbij de klemtoon op visie- en theorievorming ligt.	-“Interculturele intoxicatie. Over kunst, cultuur en verschil.” kwam uit in 2005 -De referentiekaders uit de publicatie “Tracks” (xx) werken ook nog verder door in recente publicaties, zoals “Metamorfose in podiumland” (2007).
	Samenwerkingsverband Kunsten plande een serie debatten en vormingssessies voor makers, organisatoren en programmatoren.	Er vonden infosessies plaats voor niet-westerse kunstenaars over het subsidiesysteem in samenwerking met het Kunstenloket. Tijdens deze sessies werd gewerkt met vertalingen. Een belangrijke vaststelling uit deze sessies is de taalwetgeving als barrière.
Jeugdwerk	Het Steunpunt Jeugd (SPJ) zou een platform interculturaliseren oprichten.	-Het platform Diversiteit is gaandeweg haar identiteit aan het zoeken. -Een nota Platform diversiteit, dat initieel het Platform Interculturaliseren was, is een voortdurend ‘work-in-progress’. Dit Platform lijdt echter onder een steeds wisselende bezetting en door het feit dat mensen slechts voor een klein percentage van hun

		takenpakket het thema diversiteit mogen opnemen. Onder de vlag van dit platform werden ook een aantal themagerichte netwerken of werkgroepen opgericht.
	Het Steunpunt Jeugd zou de ontwikkeling van methodes en instrumenten voor een integrale aanpak van interculturaliteit stimuleren.	-Het Steunpunt Jeugd heeft een methodiekendatabank die niet zozeer gericht is op diversiteit, maar waarin er wel aandacht is voor diversiteit. -Er werd een methodiekendag georganiseerd door het Steunpunt voor Allochtone Meisjes en Vrouwen (SAMV) (2009). -Ook de jeugdbewegingen hebben hun steentje bijgedragen door de ontwikkeling van toolboxes rond diversiteit binnen hun organisatie (bvb. 'Beauty Case' van Scouts en Gidsen) (2007).
	Het steunpunt jeugd zou meer vorming en begeleiding aanbieden voor een meer integrale benadering.	Er werden een aantal intervisies georganiseerd, op vraag van verschillende actoren in het veld. Uiteindelijk bleek de participatie mager te zijn.
	-Het Steunpunt engageerde zich er toe de bestaande en nieuwe instrumenten voor het lokaal jeugdwerk in kaart te brengen, te verbeteren en op elkaar af te stemmen.	-Op de website van het SPJ kan een inventarisering teruggevonden worden van de bestaande goede praktijkvoorbeelden over interculturaliseren in de sector in het kader van een stageopdracht. -De Vereniging Vlaamse Jeugddiensten en Consulenten (VVJ) bracht een brochure uit rond diversiteit in het jeugdbeleidsplan gericht op het lokale niveau (2007).
	Het Steunpunt Jeugd zou een pool van deskundigen samenstellen om de begeleiding van trajecten rond etnisch-culturele diversiteit beter op elkaar af te stemmen.	Een poging, namelijk het Metroplan, tot een dergelijke pool werd ondernomen, maar niet omgezet in realiteit wegens een gebrek aan middelen. Daarnaast was er dan ook het kennisknooppunt.
Sport	De Sportsector formuleerde geen doelstellingen/acties onder	

	SD1.	
	SD2: Kennis- en visieontwikkeling	
FARO	Het VCV zou een publicatie voorbereiden over interculturaliteit, met praktijkvoorbeelden, tips en achtergrondinformatie. Deze publicatie zou via verschillende kanalen worden verspreid.	“Haas of schildpad? Werken aan interculturaliteit in je erfgoedorganisatie” verscheen in 2008.
	Het VCV zou een voorbeeldfunctie vervullen door een forum te voorzien in het tijdschrift ‘Mores: Tijdschrift voor volkscultuur in Vlaanderen’ voor vernieuwende artikels over interculturaliteit.	Dit tijdschrift (vanaf 2005) werd gescreend op de volgende trefwoorden: interculturaliteit, multiculturaliteit en diversiteit. Dit leverde een aantal referenties op, over de jaren heen. Ook het nieuwe tijdschrift blijft over het thema publiceren.
	Het VCV zou thema’s, zoals migratie, inburgering en interculturaliteit onder de aandacht brengen door hun medewerking te verlenen aan het wetenschappelijk Vlaams-Nederlands tijdschrift ‘cULTUUR: Tijdschrift voor etnologie’.	Het VCV werkte hier tijdelijk aan mee tot het tijdschrift werd stopgezet. Actueel publiceert FARO in andere tijdschriften.
	Het VCV zou een inventaris opstellen van prioritaire onderzoeksthema’s inzake interculturaliteit die door studenten van hogescholen en universiteiten zouden kunnen worden onderzocht.	-Er werden twee thesen vermeld “Musea en interculturaliteit” (Reviens, S.d) en “Interculturaliteit in de erfgoedtentoonstelling: kwalitatief onderzoek” (Verstraete, 2007) -Deze actie wordt echter niet systematisch opgevolgd.
	Het VCV wilde de alternatieve (niet-overheidsgebonden) financieringsmogelijkheden nagaan en deze informatie verder verspreiden.	Deze mogelijkheden werden in het kader van collegagroepen in kaart gebracht.
	Op korte termijn wilde het VCV nagaan hoe de bestaande expertise kon geconsolideerd en ter beschikking worden gesteld van geïnteresseerden. Hiervoor wilde het VCV een aantal bestaande kanalen inzetten (de website matariki, publicatie over identiteitsbeleving, de collegagroep, volkscultuur, etc.).	Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.

	Het VCV wilden ook een doorstroming van de resultaten van de (inter)sectorale pilootprojecten naar de erfgoedsector bevorderen. Deze actie wilde het VCV adresseren via de werking van het Kennisknooppunt.	Het VCV had de indruk dat de werking van het Kennisknooppunt was stilgevallen.
	Als kenniscentrum zou het VCV prioriteit geven aan onderzoeksprojecten rond interculturaliteit in het dagelijkse leven. De cultuur van alledag is immers één van de belangrijkste zones om op een laagdrempelige manier te sensibiliseren rond interculturaliteit. Als expertisecentrum wilde het VCV optreden als begeleidende partner bij dergelijke projecten in de erfgoedsector en daarbuiten, en zelf strategische onderzoekstrajecten opzetten.	-De prioriteiten liggen vandaag elders omwille van het nieuw erfgoeddecreet (2009). -Er werd onderzoek verricht naar feestcultuur, taal en dialecten, etc. Er kan in dit verband worden verwezen naar de samenwerking met KdG (zie realisaties onder SD1).
	Op internationaal niveau ondernam het VCV al een aantal acties. - Het VCV wilde de UNESCO-programma's rond interculturaliteit en diversiteit in de sector in Vlaanderen bekendmaken. -Het VCV wilde bijzondere aandacht besteden aan de Conventie voor de Bescherming van Immaterieel Erfgoed van 2003. -Het VCV als expertisecentrum wilde de internationale literatuur en debatten over culturele diversiteit, interculturaliteit en erfgoed opvolgen. Hierbij zouden de inzichten moeten vertaald worden naar de Vlaamse context. -Het VCV zou de ontwikkelingen in Vlaanderen op internationale congressen bekend maken.	Deze doelstellingen blijken gesitueerd te moeten worden in het toenmalige cultuurakkoord van de Vlaamse regering. Intussen verschoof de aandacht naar Marokko. Faro blijkt geen middelen te hebben om de internationale ontwikkelingen op te volgen maar volgt de Vlaamse overheidsinitiatieven op en heeft een eigen samenwerking met Zuid-Afrika rond "oral history", gemeenschapsvorming en erfgoed. Tot slot komen de internationale thema's in hoofdzaak aan bod door de UNESCO-contacten van de directeur.
	-Culturele Biografie Vlaanderen vzw had de intentie om mee te werken aan praktijkvernieuwing, visieontwikkeling en reflectie met het oog op een integrale, kwalitatieve en	-lezingenreeksen over de omgang met en maatschappelijke inbedding van cultureel erfgoed. -aandacht besteed aan interculturaliteit op het

	duurzame omgang met cultureel erfgoed door bij te dragen aan onderzoek en reflectie. Culturele Biografie Vlaanderen zou voortdurende aandacht schenken aan interculturaliteit van collecties en de omgang ermee bij het implementeren van nieuwe praktijken, instrumenten, inzichten en methodes.	congres Market'eum 07. - Deze opdracht zit heden in de werking en opdracht van FARO.	
	Culturele Biografie Vlaanderen wilde het veld sensibiliseren en informeren over initiatieven, nieuws en evoluties over en in interculturaliteit op haar website (www.culturelebiografie.be) en in 'Museumpeil: het Tijdschrift voor museumprofessionals in Vlaanderen en Nederland'.	-Er werden geen specifieke artikels rond interculturaliteit gepubliceerd.	
	Culturele Biografie Vlaanderen engageerd zich ertoe voorbeeldpraktijken permanent te inventariseren, op te volgen en te verspreiden onder de actoren van de erfgoedsector.	Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.	
Sociaal-cultureel werk: SoCiuS	SoCiuS zou verder werken aan deskundigheidsbevordering inzake interculturaliteit en intercultureel leren, met het oog op een betere ondersteuning van de sector.	afsluitende bijeenkomst voor directeurs en coördinatoren	-aandacht besteed aan diversiteitsbeleid. De inhoudelijke input voor dit reflectiemoment werd gegeven door Impuls. De bijzondere aandacht voor dit thema toont de overtuiging aan dat het belangrijk is om leidinggevende warm te maken voor dit thema.
		Themalijn in beleidsplanning (2010)	"Diversiteit en interculturaliseren"
		Trainingen of vormings-trajecten	-2-daagse training rond werken met diversiteit in groepen (begeleid door Impuls)

			- intensief interculturaliseringstraject intervisie voor organisaties in 2010 - "Spiegeltje spiegeltje" een feedbackmethodiek voor personen van verschillende etnisch-culturele achtergrond op initiatieven van het sociaal-cultureel werk (dit vond nog niet plaats) - geplande studie- en reflectiedag over interculturaliseren
		onderzoekstrajecten	- begeleiding van organisaties in een ICT-traject onder begeleiding van integratiecentra (centrale coördinatie door VMC), -onderzoek naar de visie van landelijke vormingsinstellingen op interculturaliseren in het kader van een stageopdracht vanuit UGent

		thema's rond culturele diversiteit via een RSS-feed (zie SD1)	een werkgroep werd opgestart om strategische keuzes te maken rond interculturaliteit binnen de organisatie. De organisatie doet intern aan kennismanagement.
	-SoCiuS wilde een publicatie uitbrengen over intercultureel leren in het sociaal-cultureel volwassenwerk, waarin praktijkvoorbeelden en criteria voor het werken aan en beoordelen van intercultureel leren zouden opgenomen worden.	Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.	
	-SoCiuS zou vormingsinitiatieven opzetten voor verenigingen van etnisch-cultureel diverse groepen over hoe culturele diversiteit bevorderd kan worden via samenwerkingsverbanden.	Er werd een workshop georganiseerd rond een VTO-aanbod voor migrantenverenigingen.	
	Socius zou in de cursus sociaal-culturele methodiek rekening houden met de principes van interculturaliteit.	Er kwam steeds meer kritiek op een té Westers gekleurd kader (cfr. Baert). Dit kader werd bijgesteld en zal kenbaar worden gemaakt in een nieuw handboek dat in de pijplijn zit.	
	Socius wilde bij de samenstelling van de nieuwe cultuurraden rekening houden met de vertegenwoordiging van sociaal-culturele organisaties van etnisch-cultureel diverse groepen in lokale cultuurraden.	Deze doelstelling bleek niet tot de taken van SoCiuS te behoren.	
	Sociaal-cultureel werk: LOCUS	Cultuur Lokaal en VCOB wilden specifieke aandacht schenken aan interculturaliteit in hun ondersteuningstraject voor de lokale cultuurbeleidsplannen (najaar 2005 en voorjaar	
		-In 2009 werd een workshop diversiteit verzorgd op de ontmoetingsdag van de lokale cultuurbeleidscoördinatoren.	

	2007).	-Sinds 2010 werd interculturaliteit opgenomen in de introductiecursus, zoals 'op stap gaan in de stad'. -Er werd een aparte nota rond interculturaliteit opgesteld, waarin de interculturele samenleving werd weergegeven in cijfers.
	Het VCOB wilde het thema interculturaliteit uitdiepen in: -het sectoraal overleg van de bibliotheken, zowel in de regionale overleggroepen als in het landelijk overlegplatform van de centrubibliotheken (13 centrumsteden). -op het jaarlijkse internationale symposium van de Lage Landen, in samenwerking met haar Nederlandse zusterorganisatie.	-Dit actiepunt werd niet gerealiseerd, omdat het niet meer tot het takenpakket van de nieuwe organisatie behoort. Vandaag trekken de provincies de overleggroepen. Alleen in het overleg 'Centrumsteden' werd het thema opgenomen.
VTi	-Het Samenwerkingsverband Kunsten wilde het onderzoek "Diversiteit en artistieke praktijken" voortzetten. Dit onderzoek beschrijft bestaande praktijkvoorbeelden en doet vanuit een wisselwerking met deze voorbeelden aan visieontwikkeling. -Op basis van deze publicatie zouden ook vormingssessies voor culturele werkers (makers, programmatoren, administratief en artistiek personeel) georganiseerd worden.	Dit onderzoek is momenteel nog lopende.
	Het Samenwerkingsverband stelde voor de tekst "Interculturele intoxicaties. Over kunst, cultuur en verschil" (Jans, 2005) voor te stellen.	Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.
	Het samenwerkingsverband wilde vormingssessies organiseren voor beoordelingscommissies (over kwaliteit, repertoirevorming, dominantie van de Westerse canon, etc.) en voor journalisten.	-Er vond een werksessie op het theaterfestival in 2007 plaats, onder begeleiding van Bart Top en Laurien Saraber van de Nederlandse Raad voor Cultuur.

	Het samenwerkingsverband wilde inlooptrajecten opzetten voor culturele werkers met een etnisch-cultureel diverse achtergrond om zitting te nemen in beoordelingscommissies.	Deze trajecten heeft men nog niet opgezet, omdat netwerkontwikkeling een langetermijnperspectief vereist. Er werd wel samengewerkt met andere actoren, zoals Zebrart en Antena.
	In het kader van projecten of daarbuiten wilde het Samenwerkingsverband fora, rondetafels en lezingen over interculturaliteit organiseren.	-Er werd inhoudelijk gerefereerd naar de publicatie "Tracks". -deelname aan de jobbeurs van KifKif die de zichtbaarheid van de sector bij het publiek moest verhogen.
	Het samenwerkingsverband wilde, in samenwerking met het Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten werkgevers stimuleren om stage- en werkervaringsplaatsen open te stellen voor mensen met een diverse etnisch-culturele achtergrond.	-Dit staat nog op de agenda van het Sociaal Fonds, maar binnen een overlegstructuur met een veelheid aan actoren, verlopen dergelijke ontwikkelingen geleidelijk. -Met betrekking tot gespecialiseerde opleidingen, zoals podiumtechniek, werd al een EVC-instrumentarium opgezet.
	CultuurNet Vlaanderen wilde inzetten op: -de voortzetting van het traject culturele diversiteit Kunst en Democratie, CultuurNet Vlaanderen, VTi en Kunstensteunpunten. - het voortzetten van een in 2005 geïnitieerd traject "Culturele diversiteit" door Kunst en Democratie en CultuurNet Vlaanderen. De resultaten van dit traject zouden worden bekendgemaakt via verschillende publicaties: reflectietekst van Erwin Jans, en praktijkvoorbeelden. -de actualisering van de website (www.culturelediversiteit.be ; www.interculturaliseren.be) en naar buiten treden met kaderende teksten over onder meer beleid, onderzoek en buitenlandse	Er is nu een nieuwe website www.uit.be . Deze heeft wel een andere doelstelling dan de in het actiepunt genoemde doelstellingen.

	ervaringen.		
	CultuurNet gaf aan te zullen inzetten op communicatie/informatie over culturele diversiteit naar het culturele veld. Cultuurnet wilde hiervoor items over dit thema opnemen: - op haar website (www.cultuurnet.be) -in haar drieweekelijkse nieuwsbrief cultuur-communicatie.	De website (www.cultuurnet.be) werd opgevormd tot (www.uit.be).	
	CultuurNet wilde ook actief informatie uitwisselen en samenwerking zoeken met intermediaire organisaties van etnisch-culturele groepen, zoals het Forum van etnisch-culturele minderheden, het Vlaams Minderhedencentrum, KifKif, e.a.	Vacatures van het VTi worden via verschillende kanalen verspreid, maar er bestaat geen inhoudelijke samenwerking rond tewerkstelling. Dit wordt eerder gezien als een taak voor het Sociaal Fonds.	
Jeugdwerk	Het Steunpunt Jeugd zou themagerichte netwerken en werksoortelijk overleg over culturele diversiteit opzetten.	-werkzaamheden in het kader van het Platform Diversiteit. -Praktijk van Formaat Plus heeft gewerkt rond verschillende jeugdwerkvormen, in het bijzonder rond jeugthuizen, i.e. werksoortelijke benadering.	
	Het Steunpunt Jeugd zou een open databank voor netwerken, projecten, teksten, good practices enzovoort ontsluiten.	-Er werd een praktijkonderzoek opgezet die een bevraging inhield naar ervaringen, valkuilen, spanningsvelden, methoden, strategieën, beleidsanalyse en schriftelijke vragenlijsten, om zo de jeugdwerksector beter in kaart te brengen (2010). -De jeugdwerksector nam deel aan het kennisknooppunt. Uiteindelijk bleken de plannen echter veel ambitieuzer te zijn dan de praktijk.	
Sport	De sportsector had de intentie om voornamelijk in te zetten op taken zoals informeren en sensibiliseren over diversiteit. De sportsector wilde vooral de vertaalslag van diversiteit maken op maat van de verschillende actoren in het sportveld, zoals	reguliere communicatiekanalen	-e-zines -mail
		publicaties	-brochure interculturaliseren en

	coördinatoren, medewerkers, bestuurders van sportclubs en federaties, en sportfunctionarissen.		sport (2005) -jobkanaal.be (2005) -diversiteit op de sportagenda (2005) -diversiteit in de sportclub, het start bij een gedifferentieerde begeleiding (2007)
		Vormingen en lezingen	-bijscholing "Diversiteit op de sportagenda" (2005), -een afvaardiging op een internationaal congres "Integration durch Sport" (2007), -medewerking aan "Trefdag Interculturaliseren" (2008), etc.
		Ruime definitie van diversiteit	Diversiteit refereert naar verschillende groepen, zoals senioren, mensen met een handicap, kansarmen, mensen met verschillende etnisch-culturele origine alsook kinderen en jongeren.
	De VTS wilde de verplichting opnemen om een eindwerk te maken over diversiteit in het lokale sportaanbod, in het kader	-Het concept diversiteit omvat een waaier aan groepen, waaronder ook personen met verschillende	

	van de opleiding voor sportfunctionarissen.	etnisch-culturele achtergrond. -De specifieke aandacht voor diversiteit in deze opleiding kwam er hoofdzakelijk onder impuls van de ontwikkeling van het lokaal sportbeleidsplan waarin werken rond diversiteit verplicht werd aan de lokale sportdiensten.
	Acties die niet meteen terug te brengen zijn onder de in het Actieplan geformuleerde acties	-de vertegenwoordiging van het VSF in het Platform Interculturaliseren, en het Platform Interculturaliseren en sport. -samenwerkingsverbanden, zoals een verkennend gesprek rond het thema allochtone jongeren en topsport met Bloso en het kabinet en het departement.
	SD3: Aanbod en Participatie	
FARO	OD3: het stimuleren van samenwerking binnen de eigen én met andere sectoren	
	Het VCV zou bijdragen tot de versterking van het draagvlak voor het cultureel erfgoed van etnisch-culturele groepen en de omgang ermee.	Verschillende kanalen werden hiervoor ingezet: -jaarlijkse Erfgoeddag, -Erfgoedsite (www.erfgoed.be). De Erfgoedsite kan beschouwd worden als een publiekswaarde: bij de ontwikkeling ervan werd aandacht besteed aan interculturaliteit. -projecten erfgoededucatie, zoals HEREDUC (HERitage EDUCation).
	OD5: het bestaande etnisch-culturele aanbod ruimer bekend maken	
	VCV stelde als doel een aanbod te stimuleren dat vertrekt van de leefwereld van de doelgroepen door methodieken en informatie ter beschikking te stellen.	De erfgoedsector is geëvolueerd naar een dynamische kijk op identiteit. Er wordt gezocht naar een 'verhaal', in plaats van te focussen op doelgroepen.
	Het VCV wilde interculturaliteit als actiepunt opnemen bij de organisatie van evenementen zoals Erfgoeddag en de Week	-een film van het Etnografisch Museum Antwerpen op de Erfgoeddag 2007.

	van de Smaak.	-Het centrale thema van de Erfgoeddag van 2009 was “Uit vriendschap”, waarbij vriendschap door verschillende organisaties werd ingekleurd. -Tijdens de Week van de Smaak stonden verschillende landen centraal, zoals Turkije of Italië, waarbij het gastland als opstapje diende. De organisatie gebeurde in samenwerking met verschillende zelforganisaties, zoals VOEM of ARTIS.
	In het kader van de Week van de Smaak zou een werkgroep interculturaliteit worden opgericht om de interculturele mogelijkheden ervan te onderzoeken.	Een interculturaliteitswerkgroep heeft vooral gewerkt aan methodiekontwikkeling rond de volgende vraag: hoe kunnen we andere organisaties warm maken om mee te doen? -Een prijs voor de beste interculturaliteitsacties werd vanuit het veld als een erkenning ervaren. -Hoewel de werkgroep nu niet langer bijeenkomt, is er wel een publicatie uit voortgekomen: “Haremnaveis, leeuwenmelk en aubergines. Culinair erfgoed uit het Ottomaanse Rijk” (Faro, 2009).
	Het VCV gaf aan mee te zullen werken aan een publicatie met praktijkvoorbeelden, methodieken en tips.	Zie hiervoor de bovenvermelde publicatie in het kader van de Week van de Smaak.
	Het VCV zou aandacht besteden aan interculturaliteit op de portaalsite (www.erfgoed site.be).	Deze doelstelling werd al onder SD3, OD 3 gerealiseerd.
	Via publicaties en vorming wilde het VCV nieuwe inzichten en aanpakken verspreiden en verder de ontwikkelingen op het vlak van mondelinge geschiedenis opvolgen.	Mondelinge geschiedenis is een themalijn in de hele erfgoedwerking.
	Het VCV zou gegevens over identiteitsbeleving in een interculturele samenleving verzamelen en ontsluiten. Deze informatie zou als eye-opener moeten functioneren om zo de bewustmaking inzake interculturalisering in gang te zetten.	Deze doelstelling werd al onder SD2 en SD3, OD3 gerealiseerd.
	Het VCV engageerde zich er ook toe de erfgoedsector bekend	-Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.

	te maken bij verenigingen van etnisch-culturele groepen en vice versa, alsook bij integratiecentra en het buurtwerk.	-Dit gebeurt vooral naar aanleiding van concrete projecten. Goede samenwerkingsverbanden met het Minderhedenforum kunnen worden opgetekend.
	Het VCV wilde ook landelijke organisaties Volkscultuur stimuleren bij het interculturaliseren van hun werking.	Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.
	Tot slot gaf het VCV aan te zullen meewerken aan een inventarisatieonderzoek dat de relaties onderzoekt tussen de bestaande collecties/aanbod en elementen van interculturaliteit.	Deze doelstelling werd al onder SD2 gerealiseerd.
Sociaal-cultureel werk: SoCius	SoCius formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD3.	
Sociaal-cultureel werk: LOCUS	OD5: het bestaande etnisch-culturele aanbod ruimer bekend maken	
	Het VCOB gaf aan goede praktijkvoorbeelden inzake interculturaliteit in de bibliotheeksector te zullen documenteren en publiceren.	-Op de website van LOCUS werd een Deliciouspagina "Interculturaliseren" aangemaakt. -Men maakt werk van het ontwikkelen van een kennisbeheersysteem ("Sharepoint").
	Het VCOB zou in 2005-2007 op basis van een gebruikersonderzoek, werken aan een brede imagocampagne voor openbare bibliotheken. Interculturaliteit zou dan worden meegenomen als element in de uitstraling van de bibliotheek als een publieke plaats in de lokale gemeenschappen.	-In de tekst "Zeven uitdagingen" werd er geen verband gelegd tussen personeel en publiek. -Er ging weinig aandacht naar een gerichte omgevingsanalyse met het oog op personen met verschillende etnisch-culturele achtergronden. -In het algemeen kwam een interculturaliteitsfocus dus weinig expliciet ter sprake. -Deze vaststellingen werden vanuit de sector bevestigd, maar ook genuanceerd. Zo werd er wel aandacht besteed aan de communicatiestrategie, zoals aangepaste beeldvorming.
VTi	OD2: stimuleren van etnisch-culturele diversiteit in het bestaande aanbod en blijvend aandacht hebben voor vernieuwing en experiment	

	Het Samenwerkingsverband Kunsten wilde organisaties (festivals, kunstencentra, cultuurcentra, musea, etc.) stimuleren om de eigen selectiecriteria en referentiekaders te bevragen.	Geen informatie.
	Het Samenwerkingsverband Kunsten wilde organisaties ook stimuleren om nieuw talent op te sporen buiten de eigen netwerken.	Geen informatie.
	Het Samenwerkingsverband Kunsten wilde andere organisaties aanmoedigen om in hun publiekswerking en communicatie rekening te houden met de (interculturele) context.	Geen informatie.
OD3: het stimuleren van samenwerking binnen de eigen én met andere sectoren		
	Het samenwerkingsverband Kunsten gaf aan samenwerkingsverbanden aan te gaan met Canon Cultuurcel (onderwijs) om artistieke praktijkverhalen rond diversiteit ingang te doen vinden in het onderwijs.	Geen informatie.
	Het Samenwerkingsverband Kunsten wilde samenwerken met het Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten en met de administratie Tewerkstelling om het werken aan diversiteitsplannen in artistieke organisaties te stimuleren.	Binnen een overlegstructuur met een veelheid aan actoren, verlopen dergelijke ontwikkelingen geleidelijk.
OD4: internationale campagnes ruimer bekendmaken		
	Het samenwerkingsverband Kunsten wilde internationale campagnes ruimer bekendmaken.	-Er vond een tweedaagse conferentie "Cultuur en ontwikkeling" plaats, gekoppeld aan een speciaal nummer van Courant. -In de nabije toekomst staat er een conferentie gepland over internationaal cultuurbeleid met een link naar ontwikkeling.
	Het Samenwerkingsverband Kunsten wil de link met het internationale niveau zichtbaar maken door -het creëren van langdurige residentiële verblijven,	-De internationale werking van het VTi worden echter niet gemakkelijk gesubsidieerd via het beleidsplan. -Recent heeft een Turkse theaterwetenschapper het

	zowel in Vlaanderen als in het buitenland. -het stimuleren van vormen van interstedelijke uitwisseling (bvb. Brussel/Tanger, Antwerpen/Istanboel, etc.), of door het opzetten van interculturele bezoekersprogramma's.	VTi bezocht en het internationale luik wordt eveneens meegenomen in een samenwerking met Nederland (ook hiervoor is de subsidiestroom echter stilgevallen). - Als instituten in Brussel plannen hebben, wordt de directeur van het VTi (An Olaerts) gecontacteerd.
OD5: het bestaande etnisch-culturele aanbod ruimer bekend maken		
	Het Samenwerkingsverband Kunsten en CultuurNet gaven aan te willen samenwerken om het grote publiek te laten kennismaken met bestaande interculturele praktijkverhalen, en daarnaast aandacht te besteden aan het interculturele aanbod op websites (www.cultuurweb.be of www.cafecasa.be).	Deze doelstelling werd al onder SD1 gerealiseerd.
	Op korte termijn wilde CultuurNet Vlaanderen nagaan wat binnen zijn geactualiseerde kernopdrachten (met een focus op communicatie over en toeleiding naar het bestaande aanbod) zinvol en mogelijk is op het vlak van culturele diversiteit. Hiervoor werd in 2005 een overleg met de inbreng van externe deskundigen en betrokkenen gepland.	Geen informatie.
	CultuurNet Vlaanderen wilde inspanningen leveren om het cultureel diverse aanbod beter in kaart te brengen en te verzamelen (indien mogelijk meertalig), en om dit aanbod ruimer en gericht te ontsluiten via verschillende kanalen, op verschillende niveaus, en naar verschillende doelgroepen. Hiervoor wilde CultuurNet Vlaanderen: -nagaan in welke mate collectieve en gerichte communicatie-initiatieven op doelgroep-, respectievelijk stedelijk niveau zinvol en haalbaar zijn. -in overleg en samenwerking met de geëigende intermediaire organisaties en personen laten plaats vinden.	Deze doelstelling bleek niet bekend te zijn bij de geïnterviewde actor.

Jeugdwerk	OD1: stimuleren van een eigen aanbod van etnisch-culturele groepen	
	Het Steunpunt Jeugd zou in het kader van zijn ondersteuningsopdracht specifieke aandacht hebben voor de overkoepelende structuren voor de overkoepelende structuren van zelforganisaties van jongeren met een etnisch-cultureel diverse achtergrond.	Geen informatie.
	OD2: stimuleren van etnisch-culturele diversiteit in het bestaande aanbod en blijvend aandacht hebben voor vernieuwing en experiment	
	De jeugdwerksector wilde meer en nieuwe jeugdwerkvormen op buurtniveau, samenwerkingsverbanden opzetten met andere sectoren, zoals onderwijs, welzijn, sport en cultuur.	Op het vlak van participatie en aanbod klaagt de jeugdsector niet. Meer nog, het is een quasi onmogelijke opdracht om een actuele inventarisering te maken van alle projecten. Het aanbod is zeer dynamisch: sommige projecten stoppen, andere worden structureel verder gezet.
	OD3: het stimuleren van samenwerking binnen de eigen én met andere sectoren	
	De jeugdwerksector zou de rol van jeugdconsulent als netwerker en bemiddelaar die partners samenbrengt en samenwerkingsverbanden opzet onder de aandacht brengen.	-De Vereniging Vlaamse Jeugddiensten (VVJ) als koepelorganisatie voor de lokale jeugdbeleidsambtenaren investeerde in 2005 in de ontwikkeling van een leidraad om diversiteit te integreren in de gemeentelijke jeugdbeleidsplannen. -In het kader van deze leidraad werden vormingssessie aangeboden, -waar later een visietekst over een divers jeugdbeleid uit voortvloeide. -Het VVJ biedt een drie-jarige opleiding tot jeugdconsulent aan waar een volledige dag gewijd wordt aan diversiteitsbeleid. -tijdens een drie-daagse vorming kunnen deelnemers (waaronder jeugdamttenaren) kiezen voor drie (uit de 50) sessies rond diversiteit.

		- Algemeen kan worden gesteld dat deze doelstelling los van het Actieplan al jarenlang de kern uitmaakt van de missie van het VVJ.	
	Het Steunpunt jeugd zou good practices van samenwerkingsverbanden inventariseren.	-Voor een inventarisering van goede praktijken door het SPJ zie de realisaties onder SD1	
OD4: internationale campagnes ruimer bekend maken			
	De jeugdwerksector (JINT) zou verbanden leggen tussen internationale projecten en interculturaliteit, en goede praktijkvoorbeelden ondersteunen.	Europees niveau	-opleiding tot “Cultural Coach”: Vlaamse jongere met etnisch-cultureel diverse achtergrond volgt het Europees traject tot Cultural Coach, om Youth in Action te promoten bij organisaties die werken met jongeren met verschillende etnisch-culturele achtergronden. -deelname aan Europese werkgroepen rond ‘inclusief werken in internationale jongerenprojecten’. -Europese SALTO-INCLUSION Resource Centre) -Europese werkgroepen rond “inclusief werken in internationale

			jongerenprojecten”
		vormingsaanbod rond diversiteit voor jongeren	-vormingsmodule “Intercultureel leren in internationale jongerenprojecten” voor Vlaamse organisaties en deelnemers aan internationale jongerenprojecten
		Vorming voor stafmedewerkers	-Intervisietraject rond ‘interculturaliseren’ voor stafmedewerkers, georganiseerd door SPJ.
		Publicaties	“ID-Booklet: Ideas for Inclusion and Diversity” (2006) -visietekst: “Inclusief werken in internationale jongerenprojecten” -“Blikopener: intercultureel leren voor internationale jongerengroepen”
		JINT geeft aan dat 25% van de deelnemers aan hun gesubsidieerde internationale projecten afkomstig is uit groepen van jongeren met minder kansen, 25% van deze groep zijn jongeren met verschillende etnisch-culturele achtergronden, dat zij een divers	

		personeelsbeleid nastreven en dat de beheersorganen van JINT divers samengesteld zijn.
Sport	OD2: stimuleren van etnisch-culturele diversiteit in het bestaande aanbod en blijvend aandacht hebben voor vernieuwing en experiment	
	De sportsector zou meewerken aan de ontwikkeling van een instrument voor diversiteitsmanagement waarmee clubs en federatie hun organisatie kunnen screenen op diversiteit en een diversiteitsbeleid kunnen uitbouwen.	-samenwerking met Kwasimodo en het VTS om de ontwikkelde diversoscoop (een tool voor diversiteitsmanagement) naar de sportsector te communiceren en te vertalen (2005). -De ontwikkeling van een zelfscan voor etnisch-culturele diversiteit binnen het jeugdwerk, sport en cultuur (Hellinx & Chakouh, 2007) komt tegemoet aan de actie:
	De VUB zou een onderzoek voeren naar de haalbaarheid om diversiteit te integreren in de kwaliteitselementen van het registratie en evaluatie-instrument IK sport.	Geen informatie
	OD5: het bestaande etnisch-culturele aanbod ruimer bekend maken	
	De sportsector zou goede sportpraktijken op het buurtniveau inventariseren. Dit kadert in het streven van de sportsector naar een betere doorstroom van sportbeoefenaars van de buurtsport naar de sportclubs.	Sinds het actieplan van 2005 spreekt men niet langer van buurtsport, maar van anders-georganiseerde sport. Anders-georganiseerde sport omvat buurtsportinitiatieven, 'brede school'-initiatieven, sportlessen van de sportdienst; kortom alle sportieve beleving buiten het reguliere sportcircuit om. De aandacht van anders-georganiseerde sport kwam er naar aanleiding van de tendens dat mensen steeds minder participeren aan sportclubs, maar meer via informeel georganiseerde manieren sporten: op hun eigen tempo. Tegelijkertijd stelt men wel vast dat levenslang sporten best gerealiseerd kan worden binnen clubs, anders-georganiseerde sport dooft sneller uit.

		Onderzoek	In 2005 werd een onderzoek gedaan naar buurtsport, waarin een groot aantal initiatieven op buurniveau in kaart werden gebracht: 'Sporten om de hoek' (Theeboom & Pascal, 2005).
		Projecten	-Mankracht en Zonen waarin allochtone vaders nauwer betrokken worden bij de vrijetijdsbeleving van hun zonen. -Begeleidingstraject (samenwerking tussen ISB en de8) voor gemeenten om in het kader van het 'sport voor allen'-beleid meer aandacht te schenken aan diversiteit en de lokale manieren waarop aan sport wordt gedaan.
	SD4: Personeelsbeleid		
FARO	Het VCV engageerde zich ertoe een analyse te maken van de functieprofielen en kwalificaties van personeel om de meerwaarde van EVC's onder de aandacht te brengen.	-Er is al heel wat informatie en ervaringen vanuit sollicitaties verzameld. -Recent is de afdeling kwaliteitszorg begonnen met het in kaart brengen van de nodige competenties.	

	Het VCV wilde de sector informeren over maatregelen uit andere beleidsdomeinen, en deze beter doorstromen naar de organisaties. En tegelijkertijd zou het VCV consultants uit andere beleidsdomeinen aanmoedigen om meer te prospecteren bij erfgoedorganisaties.	Informatiedoorstroom werd vooral gerealiseerd via de website van het Kennisknooppunt.
	Het VCV wilde werkgevers sensibiliseren inzake interculturaliteit.	Binnen de sector blijkt de grootste drempel voor vele jobs de diplomavereisten te zijn. Veelal gaat het om ambtenarenprofielen die strikte diploma's vereisen. Bij de selectie wordt er in hoofdzaak uitgegaan van competenties. Echter, bij het uitschrijven van de vacatures wordt diversiteit dan weer wel meegenomen. De selecties verlopen informeel, via een gesprek. Tot nog toe werd er niet gewerkt aan een herziening van de selectieprocedures.
	Het VCV wilde alternatieve kanalen onderzoeken om jobs aan te bieden.	-Dit thema kwam aan bod in verschillende vormen die hebben plaats gevonden. -Verder werden niet alle jobs systematisch op de websites geplaatst, enkel als de job een interculturele toets had.
	Het VCV wilde de medewerkers van organisaties stimuleren om beter om te gaan met interculturaliteit.	-De meeste organisaties werken echter met weinig personeel van etnisch-cultureel verschillende achtergronden. De klemtoon ligt eerder op het interculturaliseren van besturen en het vrijwilligerswerk dan op het personeelsbeleid.
	Culturele Biografie Vlaanderen stelde geen concrete acties voorop, maar gaf aan dat het oog zou hebben voor diversiteit binnen het eigen personeelsbeleid en dat het hiervoor de nodige acties zou ondernemen. Bovendien wil het ook andere (erfgoed)organisaties aanmoedigen om interculturaliteit als aandachtspunt in het personeelsbeleid te zullen opnemen.	Deze doelstelling werd al onder SD4 gerealiseerd.

Sociaal-cultureel werk: SoCiuS	SoCiuS formuleerde onder SD4 geen doelstellingen of acties.	
Sociaal-cultureel werk: LOCUS	Cultuur Lokaal gaf aan het project Cordoba te zullen continueren. Cordoba is een bijzondere en tijdelijke inhaalprocedure die rolmodellen creëert om de cultuursector op middellange termijn aantrekkelijk te maken voor jonge professionals met een etnisch-cultureel verschillende achtergrond. Meer in concreto gaat het om een praktijkgerichte opleiding in samenwerking met hogescholen en gemeentelijke cultuurcentra. De introductie van stafmedewerkers met een etnisch-cultureel verschillende achtergrond brengt ook op ander niveaus meer diversiteit binnen de deelnemende cultuurcentra. De toevoeging van een interculturele component oefent een impact uit op de samenstelling van het programma-aanbod en de methodieken waarmee projecten rond gemeenschapsvorming en cultuurparticipatie benaderd worden.	Cordoba werd niet gecontinueerd omdat de financiering werd stop gezet.
	Cultuur Lokaal zou in 2005 een praktijkboek uitbrengen over de interculturalisering van het personeel in de lokale cultuursector, op basis van ervaringen in het Cordoba-project.	Er werden verschillende publicaties uitgebracht: -“Als het leven je citroenen geeft, moet je limonade maken” (2006), -“Onbetreden paden” (2009) over publiekswerking, in het bijzonder over babyboomers en vergrijzing, -“Bijzonder of vernieuwend” (2004) rond aanbod -“Kroniek van kleine dingen” (Soenen, 2008).
VTi	CultuurNet Vlaanderen stelde voor om bij het publiceren van vacatures de kandidaatstelling van mensen met een etnisch-culturele diverse achtergrond aan te moedigen. Voor zover zich relevante kandidaten zich zouden aandienen, zou CultuurNet Vlaanderen het principe van ‘positieve actie’ hanteren.	Deze doelstelling werd recent geadresseerd, maar er blijkt toch heel wat terughoudendheid te leven binnen de sector. Bij aanwervingen op het VTi speelt een grote concurrentie en wordt er een sterk belang gehecht

		aan diploma's (8 van de 12 werknemers is hoogopgeleid). Hoewel er geen diplomafetisj leeft, wordt er een zeer grote kennis van podiumkunsten vereist om naar behoren te kunnen functioneren binnen het VTi. Het VTi is er daarom als kleine ploeg van overtuigd niet te kunnen inzetten op interculturaliteit op het vlak van het personeelsbeleid ten koste van andere competentievereisten. Verder, blijken ook sommige ondersteunende functies, soms gesubsidieerd via Actiris, eveneens ingevuld te zijn door personen met verschillende etnisch-culturele achtergrond. Hier wordt het taalaspect als een hoge barrière aangehaald. Uit deze vaststellingen blijkt echter dat het principe van 'positieve actie' vooralsnog niet gehanteerd wordt. Zogenaamde competenties (geformaliseerd in diploma's) blijken te primeren op inzetten op interculturaliteit.
Jeugdwerk	De jeugdwerksector wilde acties opzetten over interculturaliteit die gericht zijn op het personeel.	-publicatie van een brochure door SPJ om de sector te sensibiliseren rond diversiteit in het personeelsbeleid (2010), door bvb aan de slag te gaan met jongeren uit kansengroepen. -interviews rond diversiteit in het personeelsbeleid passen in dit kader (2009). -onder begeleiding van het BNCTO (de Brusselse tegenhanger van Resoc) werden de eerste stappen gezet in de richting van een diversiteitsplan. Uiteindelijk werd een verdere samenwerking stop gezet.
	De jeugdwerksector streefde er naar een mix van mensen met etnisch-cultureel verschillende achtergronden in haar	Het 'Switch'-project (2009) is hier een goed voorbeeld van. In dit project werden methodieken uitgewisseld

	personeelsbestand op te nemen.	tussen begeleiders van verschillende jeugdwerkvormen.
	De jeugdwerksector zou materiaal over personeelsbeleid verzamelen en de vertaalslag maken naar het jeugdwerk	-Een praktijkstudie en een studiedag: Diversiteit in de jeugdsector, in opdracht van SPJ (2010). -Weinig tot geen inspanningen zijn geleverd om een analyse te maken van de sector op het vlak van tewerkstelling: soorten jobs, statuten, tewerkstellingsplekken. -Binnen de jeugdwerksector heeft er een congres plaatsgevonden met als één van de thema's: 'jeugdwerksector als werkgever'.
	De jeugdwerksector wilde de tewerkstellingsmogelijkheden voor etnisch-culturele groepen uitbreiden door specifieke communicatiekanalen in te zetten.	De aanwezigheid van SPJ op een jobbeurs heeft hen geleerd dat de jeugdsector als werkgever weinig bekend is bij etnisch-culturele groepen.
Sport	De Sportsector formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD4.	
	SD5: Bestuursorganen	
FARO	Het VCV zou deelnemen aan Antena.	Deze vraag is uiteindelijk nooit gesteld. De overheid had zelf het Antena-project in handen.
	Het VCV zou mee optreden als begeleider bij inlooptrajecten van kandidaat-commissieleden.	Geen informatie.
Sociaal-cultureel werk SoCiuS	SoCiuS wilde aandacht schenken aan de etnisch-culturele samenstelling van haar Raad van Bestuur en Algemene Vergadering.	De statuten bepalen dat voor de samenstelling van de Algemene Vergadering: -twee van de veertien leden, actief in de sector van het sociaal-cultureel volwassenwerk, lid moeten zijn van een zelforganisatie van etnisch-culturele groepen. -Twee van de veertien leden ervaringsdeskundigen zijn in het sociaal-cultureel volwassenwerk van etnisch-culturele

		groepen. Momenteel werd vooral aandacht besteed aan het halen van de cijfers (kwantiteit). Een goed onthaal van bestuurders werd in alle gevallen verzorgd, maar er werd niets speciaals ondernomen voor personen met verschillende etnisch-culturele achtergronden. Echter, de aanwezigheid van personen van etnisch-cultureel verschillende achtergrond heeft voorlopig nog geen cultuurverandering teweeg gebracht. Het blijkt geen evidentie te zijn om in de structuren van een steunpunt te zitten: moeilijk om een inbreng te leveren of een meerwaarde te creëren.
Sociaal-cultureel werk: LOCUS	Cultuur Lokaal zou in 2005 het project Antena opzetten, een experiment om meer diversiteit te realiseren in raden van bestuur van culturele instellingen. Samenwerkingen met stadsbesturen van Antwerpen en Gent en met de Vlaamse Gemeenschapscommissie zouden worden uitgebreid en alle centrumsteden zouden de mogelijkheid krijgen om in het project te stappen. Verder zouden ook experimenten worden opgestart in het sociaal-cultureel werk voor jeugd en volwassenen.	In het kader van de afchecklijst werd deze doelstelling niet besproken. Meer informatie kan worden teruggevonden in Hoofdstuk 7.
VTi	Overeenkomstig met wat door de Raad van Bestuur van CultuurNet Vlaanderen reeds was beslist bij de totstandkoming van het Actieplan, zou CultuurNet Vlaanderen de bestuursvergadering aanvullen met ten minste één bestuurder van etnisch-cultureel verschillende achtergrond. Hiervoor nam de organisatie toen al contact op met specifieke intermediaire organisaties en personen die dat vlak suggesties konden doen, om deze doelstelling zo snel mogelijk te realiseren.	Geen informatie.

Jeugdwerk	De jeugdwerksector formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD5.	Wat het actieplan aan harde maatregelen nastreefde was een quota. De jeugdsector heeft hier echter heel wat weerstand tegen geboden, omdat het deze regel als opgelegd van bovenaf ervoer. Uiteindelijk is de jeugdsector erin geslaagd de quotaregel te laten vervangen door een inspanningsverbintenis, met behulp van indicatoren.
Sport	De sportsector formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD5.	
SD6: vrijwilligersbeleid		
FARO	Het VCV stelde voor om ondersteuning te bieden inzake etnisch-culturele diversiteit aan lokale vrijwilligersverenigingen, in samenwerking met de landelijke organisaties in de sector Volkscultuur.	Deze doelstelling werd al onder SD1en SD3 gerealiseerd.
Sociaal-cultureel werk: SoCiuS	SoCiuS formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD6.	
Sociaal-cultureel werk: LOCUS	LOCUS formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD6.	
Samenwerkingsverband Kunsten	Samenwerkingsverband Kunsten formuleerde geen doelstellingen/acties onder SD6.	
Jeugdwerk	De jeugdwerksector zou het profiel van de vrijwilliger in het jeugdwerk herbekijken door samenwerkingsverbanden op te zetten voor de kadervorming. Het Platform Diversiteit had de intentie om het thema vrijwilligers en interculturaliteit te verkennen.	In het verleden werd de identiteit van de vrijwilliger al eens in kaart gebracht. Daaruit bleek dat het profiel van de organisatie ook wel het profiel van de vrijwilliger bepaalde. Dit profiel blijkt echter niet altijd aan te sluiten bij de engagementen en taken die alle jongeren op zich willen nemen. -De proeftuinen rond het allochtoon jeugdwerk en de inspanningen van Formaat Plus die werken rond jeugthuizen (debat in 2009).
	De jeugdwerksector had als doelstelling een meer	Formaat Plus heeft een studiedag georganiseerd

	gedifferentieerde aanpak te ontwikkelen om de bestuurs- en adviesraden in het jeugdwerk meer cultureel divers te maken door de samenstelling en de werkingscultuur van lokale jeugdraden aan te passen aan de etnisch-culturele diversiteit.	rond de jeugdhuiswerking Vlaanderen (2009). Deze werking had als doel meer etnisch-culturele diversiteit te brengen in de raden van bestuur van de culturele organisaties. Partners in dit project waren het stadsbestuur, Cultuur Lokaal en SPJ. Een pilootproject werd opgezet waarin groepen werd begeleid naar lokale jeugdraden.
	De jeugdwerksector streefde ernaar de mobiliteit in de jeugdwerkvormen, zoals inleefstages, karaktervorming, detacheringen, het opnemen van ervaren leiding in nieuwe initiatieven, talentenbank, job shadowing, enzovoort te stimuleren.	-In een open jongerenwerkgroep allochtone jongeren warm maken voor een rol als leider in de jeugdbeweging. -initiatieven van JES in 2004: het ging om een samenwerking met PINA en KOM-pas waarin jongeren ervaring konden opdoen binnen het jeugdwerk. Dit ging om een geattesteerde cursussen tot animator.
Sport	De sportsector wilde het aantal gekwalificeerde begeleiders met een etnisch-cultureel verschillende achtergrond verhogen. Via de VTS wil men deze groep stimuleren om een opleiding te volgen.	-de opleiding tot bewegingsanimator voor de medewerkers van “initiatieven van buitenschoolse opvang” (IBO's) van Brussel. Deelnemers waren in hoofdzaak laaggeschoolde mensen met verschillende etnisch-culturele achtergronden. Tijdens de cursus bewegingsanimator wordt extra omkadering ingezet, zoals een permanent aanspreekpunt in de vorm van een cursusverantwoordelijke, de lesgevers worden gescreend op hun competentie om om te gaan met diversiteit en er is ook een lesgever met een etnisch-cultureel diverse achtergrond. Gezien de moeizame inschrijvingen, zal het project verder geëvalueerd moeten worden. -de opleiding tot aspirant-initiator, die een interne vorming binnen de club inhoudt. In het kader van

		deze opleiding kan een attest worden behaald waarmee men binnen twee jaar vrijstellingen kan krijgen voor sportkaderopleidingen van het VTS. Beide opleidingen zouden een opstap moeten betekenen naar een verdere doorstroom in andere opleidingen. Deze doorstroom is heden nog niet in kaart gebracht.
	De VTS wilde de drempel verlagen naar sportkaderopleidingen door organisaties te ondersteunen die voordrachten organiseren ter voorbereiding op sportkaderopleidingen.	Momenteel investeert de VTS hier niet structureel in. In dit verband kan verwezen worden naar het goede praktijkvoorbeeld van de opleiding tot bewegingsanimateur voor sportbegeleiders (buurtsportcoördinatoren) met etnisch-cultureel verschillende achtergrond. Deze opleidingen worden echter slechts op projectbasis aangeboden.
	De VTS wilde het opleidingsaanbod beter en efficiënter kenbaar maken bij jongeren van etnisch-cultureel diverse achtergrond door meer gebruik te maken van het lokale niveau door intermediairen en zelforganisatie van etnisch-cultureel diverse groepen in te zetten.	-Momenteel wordt het aanbod hoofdzakelijk bekend gemaakt via de bestaande communicatiekanalen, zoals website of via brede campagnes via het netwerk van de sportfederaties. -Jongeren die hun engagement al bekend gemaakt hebben, worden verder gestimuleerd opleidingen aan de VTS te volgen. -De informatie wordt verder verspreid via specifieke doelgroeporganisaties, bvb de seniorenportfederatie, waarbij niet bewust wordt samengewerkt met het netwerk van bvb. de integratiesector.
	De VTS wilde het aanbod ook beter bekend maken door gediplomeerde jongeren van etnisch-cultureel diverse achtergrond een ambassadeursfunctie te laten vervullen.	Momenteel wordt deze kans nog niet benut.
	De provinciale en lokale sportdiensten zouden een	Geen informatie.

	promotionele en voorbereidende rol opnemen om gekwalificeerde jongeren van een etnisch-cultureel diverse achtergrond een kans te geven om op het lokale vlak aan de slag te gaan.	
--	---	--

* LOCUS is de nieuwe organisatienaam voor het samengaan van Cultuur Lokaal en het VCOB

* FARO is de nieuwe organisatienaam voor het samengaan van VCV en Culturele Biografie Vlaanderen

* VTi maakt deel uit van het samenwerkingsverband Kunsten en is als enige partner van dit samenwerkingsverband aangesproken

Tabel 5.3⁸³

Overzicht van de gerealiseerde doelstellingen door de overheid, de bedenkingen hierbij en aanbeveling

Doelstelling	Bereikt	Commentaar	Aanbeveling
De Vlaamse overheid voor CJS ⁸⁴ verankert de aandacht voor interculturaliteit in haar decreten	Ten dele	-formeel is het criterium interculturaliteit opgenomen in alle decreten⁸⁵ -interculturaliteit is nog teveel een criterium naast dan een wezenlijk onderdeel; daardoor is er ook weinig integrale benadering bij organisaties⁸⁶ -weinig ruimte tot succesfull failures o.w.v. directe koppeling resultaten-subsidiëring -teveel kwantitatief, eenvormig; meer nood aan kwalitatieve criteria en contextualisering	Continueren en veranderen
De Vlaamse overheid engageert zich om tegen juni 2008 elk van de Vlaamse adviesraden en advies- en beoordelingscommissies voor CJS zo samen te stellen dat zij voor 10% bestaan uit personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond.	Nee	-quota hier en daar gehaald -weinig effectieve impact: teveel casting op allochtonie of slechte/onechte werking van de raden zelf	Continueren
De Vlaamse overheid verwacht van de instellingen die dicht bij de overheid staan ⁸⁷ dat hun Raden van Bestuur tegen juni 2008 zo samen gesteld zijn dat zij voor 10% bestaan uit personen met een	Ten dele	-quota meestal gehaald -weinig effectieve impact: teveel casting op allochtonie of slechte/onechte werking raden zelf -beter inzetten op organisatieverandering en organisaties dwingen contextueel te bepalen wat quota voor hen zijn en daar op evalueren	Veranderen

⁸³ De beschreven doelstellingen verwijzen naar p.29-38 in het Actieplan Interculturaliseren

⁸⁴ Voor de leesbaarheid gebruiken we CJS als afkorting voor Cultuur, Jeugd en Sport

⁸⁵ Evaluatieverslag door departement CJSM: Effecten van het actieplan Interculturaliseren .

⁸⁶ Zie hiervoor het hoofdstuk over de 4i-analyse

⁸⁷ Een uitgebreidere analyse van de mate van interculturalisering van overheidsinstellingen kan u terugvinden in de 4i-analyse

etnisch-cultureel diverse achtergrond. In de Raden van Bestuur van de volkshogescholen zetelen tegen juni 2008 een percentage mensen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond dat in verhouding staat tot de bevolking in hun werkingsgebied.		-nood aan coaching en begeleiding van organisaties in verandering	
De Vlaamse overheid voor CJS kiest ervoor om tegen juni 2008 binnen haar eigen personeelssamenstelling en die van een aantal nauw verbonden instellingen minstens één functie op A-niveau te laten invullen door een persoon met een etnisch-cultureel diverse achtergrond.	?	Geen informatie beschikbaar	Continueren
De Vlaamse overheid verwacht van een aantal specifieke organisaties duidelijke inspanningsverbintenissen voor de	Ten dele	-deze instellingen spelen te weinig een voorbeeldrol -slechte resultaten op vlak van personeel: bv. departement CJSM zelf haalt 2,59% in 2008 ⁸⁸	Veranderen

⁸⁸ Bron: VMC nieuwsbrief 3 mei 2010. Meest recent teruggevonden cijfers op basis van een vraag in de Kamer: het Beleidsdomein CJSM haalt in zijn totaliteit 2,16%. Het departement haalt 2,59% en formuleert geen streefcijfers. Het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en de Vlaamse Regulator voor de Media behalen 0,00% en stellen zich 4% als doel in 2015. Het Agentschap Kunsten en Erfgoed behaalt 1,95% en stelt zich 4% als doel tegen 2010. BLOSO behaalt 2,48% en stelt zich 4% tot doel tegen 2015. Als we globaal kijken naar de cijfers voor de Vlaamse overheid zien we geen enkele beleidsdomein in de buurt komen van de 10% die werd vooropgesteld in het Actieplan. 6 beleidsdomeinen halen in 2008 wel de vooropgestelde 4% norm die geldt voor de hele Vlaamse overheid: VDAB, Kind en Gezin, het Agentschap voor Facilitair Management, de VLOR (Vlaamse Onderwijsraad), het Agentschap voor Personen met een Handicap en de Studiedienst van de Vlaamse Regering.

aanwerving van personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond op stafniveau en/of middenkaderniveau tegen juni 2008		-overheid moet zelf ervaring kunnen opdoen en legitimiteit behouden: daarom afdwingbare geïndividualiseerde afspraken met de verschillende instellingen -van inspanningsverbintenissen naar te halen resultaten	
De Vlaamse overheid engageert zich om 10% van de bestaande middelen voor projectmatige subsidiëring (binnen en buiten de decreten) te reserveren voor projecten waarin interculturaliteit centraal staat en voor projecten die ingediend worden door personen of groepen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond.	?	-de enige bron voor cijfers is een gedetailleerde analyse per reglement ⁸⁹ : uit deze cijfers kunnen we echter niet afleiden of de 10% is behaald: we hebben immers geen zicht op de totaalbudgetten en de cijfers lopen erg uiteen -organisaties zouden tegelijkertijd een inspanning moeten leveren even groot als de overheid: met het oog op verankering -het heeft bepaalde projecten zeker ondersteund en mogelijk gemaakt -deze initiatieven worden positief onthaald door eindgebruiker /doelgroep -eventueel verzekeren door opname in een flexibel decreet? Het participatiedecreet biedt hier onvoldoende een antwoord op, omdat daarin veel kansengroepen geadresseerd worden.	Continueren
Aanvullend op de 10%-oriëntering binnen de bestaande projectmiddelen engageert de overheid zich om tegen 2009 een extra budget van € 2.000.000 ter	?	Geen informatie beschikbaar	

⁸⁹ Evaluatieverslag departement (2008), p. 54

beschikking te stellen om de interculturalisering van de sectoren CJS te ondersteunen.			
De Vlaamse overheid richt binnen het departement CJSM een kennisknooppunt op dat interculturele ervaringen op een toegankelijke en praktijkgerichte manier inventariseert, duidt en ontsluit, dat hierover op een dynamische wijze communiceert en dat een sectoroverschrijdend netwerk ontwikkelt.	Ten dele	-werking uitgehold en afgenomen; nu voornamelijk nog een website en aanspreekpunt over -nood aan kennisdeling over sectoren heen; rol kennisknooppunt is een veilige omgeving creëren; info verwerken die er is bij overheid (beleidsplannen) -nood aan verknoping tussen sectoren; rol kennisknooppunt is trajecten opstarten, netwerken faciliteren -begeleiding naar het lokale toe veeleer organiseren vanuit gedecentraliseerde steunpunten en via ter beschikking stellen externe procesbegeleiding; rol kennisknooppunt is toeleiding	Continueren
De Vlaamse overheid gaf de opdracht voor een onderzoek om de effecten van het actieplan interculturaliseren in de komende jaren te meten en te duiden.	Ten dele	-de diversiteitsscan is na een eerste meting niet meer gebruikt of aangepast -er zijn geen nieuwe monitoringsinstrumenten ontwikkeld -er is een tekort aan opvolging en monitoring -erkennende evaluatie i.p.v. afrekenende beoordeling is nodig en een vraag van de sectoren: hierin investeren	Veranderen
De Vlaamse overheid handhaaft het Antenaproject voor het lokaal cultuurbeleid en verruimt het tot andere sectoren, o. a. sociaal-	Ja,maar	-is één bepaalde manier van werken -is voor verbetering vatbaar cfr. ook evaluatie Antena en Cordoba -op zoek gaan naar een nieuwe manier van	Veranderen

cultureel volwassenenwerk, jeugdwerk en erfgoed.		oriëntering en onthaal: via peter/meterschap door ervaren 10%-ers ⁹⁰ ?	
De Vlaamse overheid engageert zich voor de voortzetting van het invoegtraject JOP (Gent) en voor een verruiming en verbreding van het project Cordoba	Nee	-Cordoba werd niet verlengd en werd onvoldoende geëvalueerd -waar nood aan is, is een centrale ondersteuning naar diverse tewerkstelling in de sector: informatie, coaching en sensibilisering -personeel en vrijwilligersbeleid is het zwakke broertje in het hele interculturaliseringsproces: zeker investeren	Veranderen
De Vlaamse overheid is een sturende en trekkende kracht bij het diversiteitsproject van de Raad van Europa 'All different-All Equal' en zal deze campagne in Vlaanderen met kracht en duurzaamheid voeren.	OK	-materialen gedessimineerd	Afgerond
De Vlaamse overheid bereidt zich voor om in 2008 volwaardig deel te nemen aan de campagne Interculturele Dialoog van de Europese Unie	OK	-nu opnieuw opgenomen federaal	Afgerond
De Vlaamse overheid gaf de opdracht tot een kortlopend onderzoek over de nood (van moslims en niet-moslims) aan een Expertisecentrum Islam in Vlaanderen	Ten dele	-het expertise centrum is anno 2010 pas echt uit de steigers gekomen -bekendmaking in sectoren en dienstverlening naar sectoren moet nog vormgegeven worden -resultaten van het onderzoek dat de nood aantoonde, moeten nog ontsloten worden	Continueren

⁹⁰ Meer info in hoofdstuk focusgroep 10%

5.3 Conclusies

Een uitgebreid overzicht van de resultaten uit de afchecklijsten per sector (of binnen sectoren) toont een enorme hoeveelheid aan informatie over hoe de sectoren zijn omgegaan met de door hen geformuleerde doelstellingen van het Actieplan Interculturaliseren. Vooraleer we de belangrijkste vaststellingen uit de afchecklijsten over de sectoren heen samenvatten, willen we nogmaals wijzen op de beperkingen van het werken met afchecklijsten.

1. Een afchecklijst is geen exhaustief overzicht van alle initiatieven die sinds 2005 genomen zouden zijn. In het kader van dit onderzoek werden (omwille van beperkte tijd) slechts een aantal sleutelfiguren gevraagd feedback te geven op de bevindingen.
2. De kwantiteit van de activiteiten/initiatieven geeft geen informatie over hoe deze op elkaar werden afgestemd en wat de kwaliteit ervan was. Bij het formuleren van de doelstellingen van het Actieplan werd niet vastgelegd hoe deze zouden worden geëvalueerd. Vele doelstellingen betreffen eerder (vage) intenties dan echte resultaatsverbintenissen (met uitzondering van de quota-regel in sommige sectoren).

Toch geeft het werken met afchecklijsten een zekere indicatie over hoe de doelstellingen van het Actieplan met elkaar samenhangen en hoe en welke doelstellingen er over de sectoren/actoren heen werden geadresseerd.

1. Zo stellen we vast dat de invulling van de SD1 (integrale benadering) en SD2 (kennis- en visieontwikkeling) een grote overlap kent. Beide doelstellingen werden door alle sectoren/actoren sinds 2005 nagestreefd door allerlei initiatieven. De sectoren blijken echter niet altijd precies te kunnen duiden wat een integrale benadering precies inhoudt. Veelal wordt het thema als een apart thema benaderd of is slechts één persoon binnen de organisatie er deeltijds voor vrijgesteld. Op het vlak van visieontwikkeling blijken alle sectoren sterk te hebben ingezet, maar niet alle sectoren ervaren voldoende vertrouwen en knowhow te hebben om deze formuleringen ook om te zetten in praktijken.
2. De sterke visieontwikkeling die de laatste jaren binnen alle sectoren kon worden vastgesteld, blijkt soms een aversie te hebben gecreëerd ten aanzien van het thema of het concept interculturaliteit. Verschillende actoren geven dan ook aan dat het in de praktijk beter is de thematiek niet als dusdanig te benoemen, maar het thema wel te adresseren. De vermoeidheid ten aanzien van het thema begint toe te slaan.
3. Het aanbod en de participatie interculturaliseren, SD3, werden ook door bijna alle actoren aangestipt. Hier wordt vooral ingezet op het ontwikkelen van aangepaste communicatiebenaderingen en op het zoeken naar en versterken van netwerken en samenwerkingsverbanden. De praktijk toont aan dat de meeste sectoren heel sterk inzetten op publiekswerving en -werking. Toch moet er in sommige sectoren meer ingezet worden op 'ownership' van onderuit om het aanbod te doen aansluiten bij de doelgroep. Momenteel wordt er te veel voor, in plaats van met de doelgroep gewerkt.
4. De vierde doelstelling, het personeelsbeleid, blijkt voor alle sectoren de minst geambieerde en nagestreefde doelstelling. In het Actieplan namen vier van de 5 actoren/sectoren deze doelstelling op, maar formuleerde slechts een beperkt aantal, eerder vage acties om het personeelsbeleid te kleuren. Vandaag blijkt geen van de sectoren een werking te hebben rond een divers personeelsbeleid (alternatieve wervings- of selectiemethodes). Hiervoor worden in de eerste plaats structurele drempels gevonden, zoals het Nederlands, formele diplomaverenissen (ipv EVC's), voorrang geven aan competenties, etc. Bovendien blijken er vanuit een toeleidingsperspectief vooral categoriale acties te worden ondernomen, zoals enkel vacatures op de website plaatsen die een interculturele toets hebben. Dit wekt de verkeerde indruk dat mensen met verschillende etnisch-culturele achtergronden enkel voor dergelijke jobs interesse zouden hebben.

5. Uit de gesprekken naar aanleiding van de feedback op de afchecklijsten bleek dat de kwantitatieve doelstelling om ernaar te streven dat 10% van de leden van de Raden van Bestuur een andere etnisch-culturele achtergrond hebben, door verschillende sectoren uit het Actieplan werd geweerd (SD5). Deze quota-doelstelling werd als door de overheid opgelegd ervaren, zonder rekening te houden met de context van de sectoren. Op het vlak van bestuursorganen blijkt verder dat volgens verschillende sleutelactoren het belang van de inzet van directie of andere beslissingsmakers binnen organisaties een beslissende impact heeft op de realisering van interculturaliteit binnen hun organisaties. Ook al leeft er veel goede wil bij haar medewerkers, er moet een trekker zijn die dit thema wil waarmaken.
6. De laatste doelstelling (SD6), rond het vrijwilligersbeleid werd door drie van de zes bevraagde sectoren/actoren opgenomen in het Actieplan. Dit gebeurde vooral bij het Jeugdwerk en de sportsector, twee sectoren die inherent sterk steunen op vrijwilligers en sterk hebben ingezet op een goede kaderopleiding voor hun vrijwilligers. Toch blijkt ondanks de landelijke inspanningen om mensen te vormen, het thema niet altijd door te dringen tot op het meest lokale niveau.

Algemeen leeft er over de sectoren heen een gevoel dat het Actieplan dingen in gang heeft gezet, de sectoren heeft aanzet tot reflectie, en zelfs keuzes maken (cfr. quotaregel). Tegelijkertijd hebben de meeste actoren het gevoel dat het Actieplan een stille leidraad is geworden, die doorheen de jaren aan slagkracht heeft ingeboet. De voornaamste reden die hiervoor wordt gegeven, is dat de sectoren intenties kenbaar hebben gemaakt, maar er onvoldoende middelen (niet in beheersovereenkomsten/convenanten) voor werden vrijgemaakt om ze te realiseren en er te weinig erkenning (bvb, een formele evaluatie of monitoring) voor de gedane inspanningen heeft plaatsgevonden.

Ook voor de overheid werd in kaart gebracht in welke mate de doelstellingen uit het Actieplan werden bereikt.

1. Uit deze screening blijkt dat de overheid de zichzelf opgelegde doelstellingen vaak maar ten dele of niet behaalt. Slechts enkele doelstellingen kunnen als behaald worden gecatalogeerd. Bovendien kon over sommige actiepunten geen of slechts beperkte informatie gevonden worden. Dit illustreert dat er een tekort is aan instrumenten om daadwerkelijk te monitoren.
2. De Vlaamse overheid haalt in vergelijking met de particuliere sectoren de zichzelf opgelegde doelstellingen minder. Vele actiepunten zijn echter in de huidige context en gezien de verwachtingen van de particuliere actoren⁹¹ nog steeds erg zinvol. Ons inziens is het dan ook belangrijk om verder te gaan op de ingeslagen weg. Bij deze actiepunten luidt ons advies bijgevolg “continueren”. Aan enkele actiepunten dient echter gesleuteld te worden. Bij deze actiepunten formuleerden we het advies “continueren en veranderen”. Een verdere uitwerking van de aanbevelingen wordt weergegeven in hoofdstuk 13.

⁹¹ Zie hiervoor hoofdstuk 10: analyse van de focusgroepen

Hoofdstuk 6: CATWOE

6.1 Inleiding

Om in beeld te brengen welke factoren het interculturaliseringsproces in gang zetten en/of bevorderen, werd de evaluatiemethode CATWOE toegepast op actoren uit de verschillende sectoren. Meer bepaald werd het interculturaliseringsproces in de breedte en de diepte vergeleken bij 3 jeugdbewegingen en hun stadswerkingen, 3 kunsteninstellingen, 2 erfgoedorganisaties en 2 instellingen voor volwasseneneducatie. In tegenstelling tot de gebruikelijke invulling wordt de analyse niet gedaan met alle betrokkenen van deze organisaties maar met behulp van secundaire bronnen, zoals websites van de organisaties, fiches van deze organisaties op www.interculturaliseren.be, internetlinks over deze organisaties en telefoongesprekken met enkele medewerkers van de organisaties.

De analyse van de verzamelde informatie gebeurde door drie onderzoekers onafhankelijk van elkaar. De vaststellingen worden anoniem besproken. Op grond van de vaststellingen werden een aantal trends blootgelegd m.b.t. het (intercultureel) functioneren van organisaties. Op basis van deze trends werden drie beelden over organisaties gevormd.

6.2 Resultaten van de CATWOE-analyse

6.2.1 Customer (= klant)

6.2.1.1 Communicatie met en over klanten

De taal die wordt gebruikt m.b.t. de beoogde doelgroep, verschilt sterk bij de bekeken organisaties.

Kunsteninstelling B beschrijft zijn beoogd publiek als “mensen die weinig affiniteit hebben met de Westeuropese traditie van klassieke muziek” of “een gebrek aan financiële mogelijkheden”, of nog: “jongeren uit sociaal gedesintegreerde stadsbuurten”.

Vormingsinstelling B spreekt consequent van ‘kansengroepen’. Deze organisatie gaat uit van een grote kloof tussen haar reguliere publiek en de nieuw beoogde doelgroep. Het reguliere publiek van deze organisatie bestaat uit hoger opgeleide Vlaamse vrouwen. Het gehanteerde taalgebruik en de georganiseerde activiteiten zijn vooral op hoger opgeleide vrouwen afgestemd.

De hierboven gehanteerde taal bij het benoemen van de beoogde doelgroep gaat steeds uit van achterstand of deficit. Deze beschrijving houdt ook impliciet een waarde-oordeel in. Deze beschrijvingen staan in contrast met de volgende bewoordingen die eerder de meerwaarde van de beoogde doelgroep benadrukken.

Erfgoedorganisatie A werft deelnemers voor een opleiding met het volgende profiel: “Je bent opgegroeid in twee culturen, in Antwerpen verzeild geraakt, maar *thuis in 't stad*... en in staat om je liefde voor de stad in het Nederlands te verklaren? Dan kom je in aanmerking voor...”

Niet alle organisaties spreken van een doelgroep. Sommige organisaties werken inclusiever, door bijvoorbeeld te vertrekken van de buurt waarin ze gelegen zijn.

Kunsteninstelling C engageert zich actief in buurtgerichte initiatieven en netwerken wat ook resulteert in een bepaald publiek.

6.2.1.2 De motivatie om aan publieksverruiming te doen

De organisaties verschillen in de reden waarom zij diversiteit inbrengen of een diverse werking opzetten. Sommige organisaties ervaren een duidelijke meerwaarde voor de eigen organisatie maar ook voor de mensen die erin betrokken worden; andere organisaties willen enkel voldoen aan externe eisen (bv. decretale eisen).

Erfgoedorganisatie A wil met zijn project 'nieuwe' mensen bereiken met een dubbel doel: enerzijds de integratie of hun 'thuis zijn' in de stad bevorderen op existentieel niveau en anderzijds hen activeren of werk of een opleiding bieden.

Erfgoedorganisatie B daarentegen koos voor de oprichting van een overleggroep met een geformaliseerde raadgevende rol t.a.v. de directie op het vlak van programmatie, renovatie, educatieve en culturele activiteiten en externe communicatie met het publiek.

De nood en aandacht voor publieksverruiming ontstaat bij organisaties soms ook vanuit de overlevingsnood van de organisatie.

Een aantal stadsafdelingen van jeugdbeweging A werden vanuit een overlevingsnood gedwongen om een zeer intensieve manier leden te werven. Een verhoogde zichtbaarheid in de buurt heeft toen zijn vruchten afgeworpen. Maar deze verhoogde zichtbaarheid in het buurtleven gebeurde zonder echte samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere buurtspelers. Hierdoor werd het aantrekken van allochtone jongeren ervaren als een toevaligheid, waarvoor voorlopig geen duidelijke verklaringen kunnen worden gevonden.

6.2.1.3 Strategie bij publieksverruiming

Afhankelijk van de motivatie wordt een andere strategie gevolgd voor publieksverruiming. In tegenstelling tot jeugdbeweging A die vanuit een overlevingsnood zich in het buurtleven gooide en een eerder organische groei kende, kozen jeugdbewegingen B en C eerder voor een analyserende aanpak. Op grond van deze keuze zetten beide jeugdbewegingen in op een bewustere communicatie én het wegnemen van drempels.

Jeugdbeweging B heeft al heel wat drempels in kaart gebracht die verband houden met de lage participatie van allochtonen. De financiële drempel is er één van, maar niet de grootste. Ook de culturele achtergrond van jongeren blijkt een rol te kunnen spelen: allochtone jongeren voelen weerstand tegen het dragen van een short, gemengd slapen of het drinken van alcohol en er is weinig of geen traditie om op kamp te gaan. Sommige groepen zetten daarom via verschillende kanalen (scholen en verenigingen) in op doelgroepencommunicatie door rekening te houden met aangepast taal- en beeldgebruik en een duidelijke communicatie over het gebruik van alcohol en halavlees.

Ook jeugdbeweging C heeft een analyse gemaakt van de mogelijke culturele drempels, zoals andere tradities, de geringe vertrouwdheid met het concept jeugdbeweging, de katholieke oorsprong van de jeugdbeweging en het niet-competitieve karakter van de jeugdbeweging. Om aantrekkelijker te worden voor de doelgroep neemt jeugdbeweging C zich voor om bewuster te communiceren over waar men als jeugdbeweging voor staat ... iets wat momenteel nog te weinig gebeurt.

Verder valt het verschil op tussen een zogenaamde 'pull' dan wel een 'push' werking.

Vormingsinstelling A is zelf rechtstreeks naar de potentiële doelgroepen toegestapt, heeft actief aan netwerkopbouw gedaan, en heeft zich zichtbaar gemaakt op bestaande ontmoetingsplekken. Hierin is veel energie geïnvesteerd. Ook communicatietools werden gescreend en aangepakt (bv. veel meer visueel werken, veel meer op een kort tijdsbestek werken).

Vormingsinstelling B daarentegen beweegt zichzelf veel minder rechtstreeks in het veld. Deze instelling zet wel 'drempelverlagende acties' op, zoals verminderde deelnameprijs of het

grondiger screenen van communicatiemiddelen, maar deze acties worden pas zichtbaar voor een publiek dat 'de weg al kent' en bereiken dus niet alle potentiële klanten die nog onvertrouwd zijn met de organisatie.

6.2.1.4 Koppelen van publiekswerking aan aanbod

In Vormingsinstelling A wordt het voordeel van het transformatieproces dat men ziet voor de 'klant' benoemd, nl. de klant krijgt de kans om zijn stem te laten horen of uit te wisselen rond zaken die eenieder nauw aan het hart liggen (bv. buurtleven, opvoeding, zingeving, overlast, enzovoorts). Dit gepercipieerde voordeel beïnvloedt rechtstreeks de aard van het aanbod (meer praatgroepen, dialoogmomenten,...).

Het voor de klant benoemde voordeel voor Vormingsinstelling B heeft vooral met toegankelijkheid tot het bestaande aanbod te maken, niet zozeer met het creëren van een nieuwsoortig aanbod (bv. een gespreksplatform zoals bij Vormingsinstelling A).

6.2.2 Actors (= medewerkers)

6.2.2.1 Profiel van het personeel

Bij de analyse van de medewerkers blijkt dat het profiel van het personeel verschilt:

Vormingsinstelling B heeft veel academisch geschoold personeel in dienst, terwijl vormingsinstelling A vooral recruteert vanuit het bewegingswerk.

Niet alleen tussen de organisaties, maar ook in de verschillende geledingen van een organisatie kan de situatie erg verschillend zijn:

Bij kunstenorganisatie A: bijvoorbeeld zijn het orkest en koor intercultureel samengesteld (in beeld: oudere en jongere mensen; Engels is de voertaal), maar er is geen interculturele samenstelling voor de domeinen 'personeel en organisatie' en 'communicatie en financieel management'. In filmpjes die het personeel in beeld brengen, zien we vooral de normwerknemer (man, 30 jaar, wit).

Bij kunstenorganisatie B zijn de Raad van Bestuur en het management overwegend 'wit'; terwijl de muzikanten van velerlei afkomsten zijn en een veel diverser beeld van de organisatie geven.

6.2.2.2 Het vrijwilligersbeleid

Naast het betaald personeelsbestand doen vele organisaties ook een beroep op vrijwilligers. De verhouding tussen beide groepen (betaald personeel versus vrijwilligers) verschilt bij de geanalyseerde organisaties. In sommige organisaties (bv. Vormingsinstelling B) is de vrijwilligersploeg in vergelijking met de personeelsploeg klein, in andere instellingen is de vrijwilligersgroep dan weer groot (bv. Vormingsinstelling A). Een grote groep vrijwilligers straalt ook iets uit van vertrouwen in mensen, geloof dat het vanuit de basis zal gebeuren. Vrijwilligers worden in deze organisaties gezien als waarde en niet als last. Dit draagt positief bij aan de interculturalisering. Aanbod en personeel worden via een vrijwilligerswerking dadelijk gelinkt.

In sommige sectoren speelt traditie een belangrijke rol: de jeugdsector bijvoorbeeld draait op vrijwillig engagement. Ook bij het interculturaliseringsthema wordt naast een beperkte personeelsinzet, vooral een beroep gedaan op vrijwilligers.

De drie jeugdbewegingen hebben vergelijkbare werkingen rond diversiteit. Jeugdbeweging A heeft een Ploeg Diversiteit die samengesteld is uit vrijwilligers die op nationaal niveau het thema uitdiepen en een aantal vrijwilligers die de lokale groepen moeten stimuleren te werken

rond diversiteit. Jeugdbeweging B heeft een commissie diversiteit die ook uit vrijwilligers bestaat. Jeugdbeweging C heeft een Werkgroep Diversiteit opgericht op nationaal niveau met provinciale vertegenwoordigers.

Een vrijwilligersbeleid slaagt niet altijd:

In Kunstenorganisatie B is er een poging geweest om vrijwilligers te zoeken met etnisch-cultureel diverse achtergrond, maar ondanks de gedane inspanning (die volgens de organisatie hoog waren) heeft deze poging weinig resultaat opgeleverd. Het mislukken van deze poging werd toegeschreven aan "de achtergronden en leefwijzen van de meisjes in kwestie" en een onvoldoende commitment van alle afdelingen binnen de organisatie.

6.2.2.3 Rekrutering en selectie

In sommige sectoren vloeit het rekruteren van vrijwilligers voort uit een zeer sterke 'sense of urgency' (bv. in de sector jeugd): het water staat aan de lippen, de werkingen bloeden dood.

De leidingsploeg van de jeugdbewegingen is niet gekleurd. Dit heeft te maken met een slechte doorstroom van leden naar leiding. Jongeren van allochtone origine maken vaak ook andere levenskeuzes, en kiezen niet voor een vrijwillige taak binnen een leidingsploeg. De continuering van de leidingsploeg wordt elk jaar opnieuw bedreigd.

Andere sectoren (bv. kunsten) ervaren nog steeds een overaanbod aan gekwalificeerde mensen die zich aanbieden. De noodzaak om te investeren in andere wervings- en selectiemethoden wordt in vraag gesteld.

Bij de rekrutering en selectie worden vaak expliciete eisen gesteld die niet altijd functioneel gemotiveerd worden.

Erfgoedorganisatie B maakt bij vacatures geen melding van diversiteit of interculturele gevoeligheid van de instelling. In de vacatures ligt een sterke klemtoon op de kennis van het Nederlands: de kandidaat moet 'Nederlandstalig' zijn.

In sommige organisaties worden inspanningen geleverd om het beleid inzake werving en selectie aan te passen; In andere instellingen werd hierover geen informatie terug gevonden.

Bij Kunstenorganisatie A verschijnen de vacatures alleen op de eigen website. Er zijn geen hits naar andere plekken op het internet.

In Kunstenorganisatie B daarentegen verlopen de audities voor open plaatsen via internationale circuits. Bij selectieprocedures is nagedacht over een mogelijke diversiteitsbias: de kandidaat doet auditie achter schermen en kandidaturen worden anoniem verwerkt.

In Vormingsinstelling A kan wat de selectie van nieuwe medewerkers betreft, gesproken worden van echt 'positieve actie', enerzijds via het 'headhunting' van potentiële kandidaten uit de ECM groep (belang van netwerken en partnerschappen) en anderzijds door die kandidaten extra aandacht te geven in de screening. Hierdoor ontstond op niveau van een van de kerntaken van de organisatie, namelijk dat van de inhoudelijke/educatieve werking, een min of meer evenwichtige mix. Bovendien wil de organisatie ook expliciet de weg bewandelen van de 'doorstroom': vrijwilligers worden gemotiveerd om op termijn meer structurele taken op te nemen binnen de organisatie. Dit is een mooie oefening in het breder en veelvoudiger leren kijken naar groeipotentieel bij mensen. Kandidaten worden niet enkel gescreend op wat ze nu kunnen, maar krijgen ook de kans hun leervermogen te demonstreren. Hiervoor voorziet de instelling ook coaching.

In Vormingsinstelling B daarentegen is de interculturalisering van het personeelsteam en de vrijwilligerswerking nog zeer beperkt en pril te noemen. Er blijkt geen doelgerichte actie te bestaan. De instelling vertrouwt erop dat een 'princiële openheid' voor alle kandidaten of geïnteresseerden voldoende moet zijn. Impliciet wordt aangegeven dat enkel 'druk van buitenaf' (opleggen van een norm) hier op korte termijn verandering in kan brengen. M.a.w. spontaan wordt in deze instelling geen meerwaarde gezien in de interculturalisering van het

personeel/de vrijwilligers. De beperkte inzet van mensen uit ECM, bevindt zich niet in de kern van de werking (enkel niveau ondersteuning en free-lance). Deze Vormingsinstelling lijkt ook niet bereid of van plan te zijn om in screenings en selecties extra's te ondernemen ten voordele van kandidaten uit ECM. Deze organisatie trekt zeer duidelijk de kaart van de 'gelijkheid' i.p.v. die van de 'gelijkwaardigheid'.

6.2.2.4 Omgaan met drempels

De manier waarop de organisaties omgaan met drempels die personeelsleden of vrijwilligers ervaren, verschilt sterk.

Vormingsinstelling A bleek bereid om een aantal 'belemmeringen' in het inzetten van mensen uit ECM als 'praktische problemen' veeleer dan als uitsluitingscriteria te herkaderen. Het opvallendste voorbeeld hierbij is dat van 'taal': de instelling erkent dat er wat de taal betreft vaak tekorten zijn, maar vangt deze op met een aangepast opleidingsprogramma, extra cursusaanbod of een voorafgaande ECM diversiteitstoets.

Bij de sowieso beperkte vrijwilligersgroep van organisatie B valt een zeer beperkt aantal mensen uit ECM op, die dan ook nog eens een grotere uitval vertonen. Als voornaamste reden voor dit 'afhaken' verwijst de organisatie naar incompatibiliteit van wederzijds taalgebruik. Bovendien vermeldt de organisatie geen plannen om deze voor een groot deel toch vooral 'praktische' drempels te verhelpen.

6.2.2.5 Koppelen van personeelsbeleid aan aanbod

Organisaties die de weg opgaan van een integrale interculturalisatie leggen een directe link tussen hun personeelsbeleid en het aanbod dat ze ontwikkelen.

Volgens Erfgoedorganisatie A heeft de samenstelling van het personeel een directe meerwaarde, nl. de rechtstreekse input in het "product" van de organisatie. De producten van de organisatie zijn aan verandering onderhevig en worden door voortdurende reflectie bijgesteld. De input van de nieuwe vrijwilligers werd als een meerwaarde onthaald. Deze nieuwe stemmen hebben een rechtstreekse invloed op de kwaliteit van de producten.

Vormingsinstelling A benoemt het feit van te kunnen bogen op zowel medewerkers als vrijwilligers uit etnisch-culturele minderheden een basisvoorwaarde voor een echte interculturele werking. Er is daarom actief geïnvesteerd in het interculturaliseren van zowel het personeelsteam als van de vrijwilligerspool. Om dit te bereiken, maakte de instelling een aantal expliciete keuzes in bijvoorbeeld de aanwervingsprocedures of de begeleidingsmodellen.

Bij Kunstenorganisatie C wordt het hoofdartikel over Congo geschreven door 4 Afrikanen met elk een eigen diverse kijk en elk actief in de artistieke wereld. Het lijkt voor Kunstenorganisatie C geen probleem competentie te vinden.

6.2.3 Transformation process (= activiteiten)

6.2.3.1 What's in a word? Terminologie

De wijze waarop het interculturaliseringsproces benoemd wordt door de organisaties zelf verschilt:

Vormingsinstelling A spreekt van 'transformatieproces'; Vormingsinstelling B over het 'openstellen van de organisatie'.

Interculturaliseren is niet zozeer een eindpunt, maar impliceert een proces van voortdurende verandering. Deze diepgaande veranderingsprocessen vragen een langdurig engagement, wat organisatie uitdaagt en vaak ook weerstand oproept.

Vormingsinstelling A labelt het voorliggende transformatieproces expliciet als een proces van (onder andere) interculturalisering. Interculturalisering wordt benoemd als een cruciaal kenmerk/symptoom/gevolg van het bredere veranderingsproces dat de organisatie doormaakt, namelijk één van empowerment en stedelijkheid. Deze organisatie wil ook oog hebben voor de weerstanden die het veranderingsproces oproept of teweeg brengt. Aanwezige spanningen worden erkend en actief ingezet als onderdeel van het aanbod. Ondanks een expliciete inzet op interculturalisering is het niet zo dat deze inzet in elke activiteit ook uitdrukkelijk benoemd wordt. Dit kan wijzen op een procesgerichte, lange termijn aanpak, waarin ook ruimte gegeven wordt aan de spontane ontwikkeling van noden en behoeften van de doelgroep via verschillende impulsen.

Vormingsinstelling B spreekt niet van een proces van interculturalisering, maar van het verwezenlijken van een 'integrale toegankelijkheid' (effectief bereikbaar, betreedbaar, betaalbaar en bruikbaar voor iedereen) en het verzorgen van een 'inclusief beleid'. De eerste aanpassingen hiertoe lijken zich vooral op 'functioneel' niveau te situeren (van toegankelijkheid van de toiletten tot de leesbaarheid van de website). Dit proces lijkt ook vooral gericht op het wegwerken van ervaren 'gebreken' bij de doelgroep, bv laaggeletterdheid of zogenaamde 'laaglerendheid'. De organisatie lijkt de gestelde behoeften tot aanpassing minder als een appèl aan de eigen manier van 'zijn' te ervaren. Verwezenlijkingen op het vlak van bv. de instroom van mensen uit ECM worden niet gelinkt aan de organisatievisie of aan de eigen doelstellingen, maar worden omschreven als een tegemoetkoming aan de vraag/opdracht van een externe opdrachtgever (de overheid). Anderzijds is interculturele ontmoeting en uitwisseling wel waarneembaar in het aanbod van organisatie B. Het gaat hierbij vooralsnog om activiteiten die inzetten op interculturele verkenning en leren over in plaats van leren met.

6.2.3.2 Waarom veranderen?

Interculturaliseren is een proces van voortdurend veranderen. Voor dit veranderingsproces is motivatie nodig. Er is een groot verschil in de aanpak van organisaties in functie van de invulling van interculturaliseren als 'opdracht' dan wel als 'hefboom'. Bij deze laatste invulling komt de meerwaarde meteen meer in beeld.

Vormingsinstelling A kiest voor een organische en procesmatige aanpak. Interculturalisering is geen doel op zich, maar een deel van de af te leggen weg om het doel, m.n. een leefbare stad en samenleving, te bereiken. De organisatie vermoedt immers dat uit de interculturaliseringsinspanningen belangrijke lessen kunnen getrokken worden voor de toekomst: omgaan met verschil, met grenzen, met andere behoeften,... Interculturaliteit wordt dus als hefboom gezien voor een efficiënte werking. Door deze invulling ervaart Vormingsinstelling A interculturaliteit niet als iets 'wat er bijkomt', maar wel als iets 'wat is/moet zijn'.

Vormingsinstelling B ervaart interculturalisering als een opgelegde oefening 'iets wat er bij komt'. Dit leidt ertoe dat het thema dan ook vooral op het niveau van het beleid blijft 'hangen' en niet lijkt door te dringen naar de handen en het hart van de organisatie. De instelling vertaalt interculturaliteit vooral als te behalen cijfers en opdrachten en benoemt nauwelijks de proceskracht of de leer-uitdaging ervan. Opnieuw komt ook het deficiet-denken naar voren: de focus ligt op het wegwerken van functionele drempels naar het huidige aanbod toe. Het fundamenteel in vraag stellen van dat aanbod en de werking er rond worden niet benoemd.

Kunsteninstelling A organiseert onder de hoofding 'groepsbezoek' een werking naar sociale groepen. Het gaat om drempelverlagende activiteiten (zoals rondleidingen) voor kwetsbare groepen voor wie de financiële en sociale drempel vaak nog te hoog zijn om een voorstelling bij te wonen.

Kunsteninstelling B beoemt zijn diversiteitswerking als een project van maatschappelijke integratie. Er schijnt geen meerwaarde te zijn voor de organisatie, alleen een 'opdracht'. Deze werking is éénrichtingsverkeer en vooral gericht op toeleiding.

6.2.3.3 Concrete activiteiten

De concrete activiteiten die organisaties ondernemen tijdens het veranderingsproces kunnen op een continuüm geplaatst worden van afgebakende (in tijd en ruimte) activiteiten waar de klemtoon ligt op (vaak letterlijk) toegankelijkheid en organisaties waar de hele werking in al zijn aspecten mee in het interculturaliseringsbad gaat.

Erfgoedorganisatie B heeft een aangepaste workshop voor blinde en slechtziende kinderen en voor kinderen, jongeren en volwassenen met een mentale handicap. Er zijn faciliteiten voor mindervaliden.

De drie jeugdbewegingen hebben structurele maatregelen genomen om effectief bij te dragen tot de toegankelijkheid van hun organisatie. Aan de ene kant gaat het over een open kampwerking waarbij kinderen die geen lid zijn van de jeugdbeweging op kamp mogen. Aan de andere kant hebben alle jeugdbewegingen een fonds waarmee jongeren die het financieel moeilijk hebben, ondersteund worden.

Alle jeugdbewegingen hebben ook materiaal uitgewerkt rond het thema diversiteit. Het gaat over methodieken en spelen die het thema aankaarten en vertrouwd maken binnen leidingsploegen. Aan de ene kant moeten ze de leiding sensibiliseren rond het thema en aan de andere kant hen aanzetten om hier rond te werken in het aanbod dat ze voor kinderen en jongeren uitwerken.

Kunsteninstelling C verwoordt het zo: Werken aan interculturalisering dompelt je onder in een ruimere taakstelling dan je corebusiness. Je moet er bv. ook voor gaan netwerken in de buurt, deelnemen aan wijkoverleg,... In de projecten gebeuren er dingen. Zo wordt een project beschreven waarbij Rwandese en Congolese acteurs samenwerkten (ondanks de gepolitiseerde spanningen) en waarbij een technische equipe van Brussel en van Kinshasa samenwerkten. Intercultureel samenwerken wordt in dit voorbeeld erg tastbaar en breed opengetrokken op alle niveaus. De internationale werking bestaat er niet alleen uit 'daar' te gaan spelen of een voorstelling/talent naar 'hier' te halen, maar juist samen te werken aan voorstellingen, producties en processen van artistiekeiteit.

In het kader van een veranderingsproces stellen heel wat organisaties communicatieplannen op. Ook wat deze activiteit betreft, hanteren organisaties andere strategieën. Sommige organisaties kiezen voor media die mensen zelf moeten vinden (website, folder); andere organisaties kiezen voor een vindplaatsgerichte aanpak en gaan actief "outreachen" (bv. naar buurtvergadering gaan). Deze laatste aanpak blijkt ook een goede strategie naar andere kansengroepen in onze samenleving (armen, jongeren, enz.). M.a.w. een interculturaliseringsproces dat 'diep' genoeg gaat, komt ook andere groepen in de samenleving ten goede.

6.2.3.4 Kritische voorwaarden voor een interculturaliseringsproces

Interculturaliseren is een werkwoord: het vraagt zware inspanningen. Interculturaliteit is er, maar aan interculturaliseren moet gewerkt worden door er procesbegeleiding op in te zetten. Het belang van procesbegeleiding moet ook benoemd worden.

In Erfgoedorganisatie A werd tijdens het project veel aandacht besteed aan procesbegeleiding. De opleiding werd opgevolgd door een stafmedewerker die zich volledig op het proces kon toelagen en die het eigenlijke opleidingsaspect kon uitbesteden. Hierdoor werd veel ruimte geschapen voor uitwisseling van ervaringen en kennismaking.

Jeugdbeweging C stelt: Interculturaliseren gaat over veranderen, wat geen gemakkelijk proces is en afhankelijk is van elke afzonderlijke organisatie. Noodzakelijke voorwaarden hiervoor zijn: het laten varen van de eigen vanzelfsprekendheden en het inzetten van een open houding en vaardigheden om om te gaan met diversiteit, een diverse in- en doorstroom realiseren, en een gepast imago en communicatie uit te dragen.

6.2.4 Weltanschauung (= visie)

6.2.4.1 Terminologie en neutraliteit

Voor sommige organisaties betekent werken aan interculturalisering het opgeven van een neutrale rol en het innemen van een standpunt. Deze organisaties nemen een politieke rol op.

Kunsteninstelling C positioneert zich bijvoorbeeld actief in het conflict tussen Israël en Palestina.

Andere organisaties proberen net bredere termen te gebruiken die minder weerstand oproepen. Het is immers belangrijk om “leven” te krijgen in de begrippen.

‘Interculturaliteit’ heeft betekenis gekregen binnen Vormingsinstelling A. Zij hebben een eigen omschrijving ervan in hun visietekst
In Vormingsinstelling B daarentegen is diversiteit een containerbegrip waar handicap erg belangrijk in is, maar nergens wordt deze keuze gemotiveerd of gecontextualiseerd.

In de voorstelling van Erfgoedorganisatie A komen de woorden diversiteit of interculturaliteit niet aan bod en toch is het zeer duidelijk waar deze organisatie naartoe wil, waar ze naar streeft. Dit komt duidelijk tot uiting in het gehanteerde taalgebruik: “de stad in een cultureel perspectief, in al zijn facetten, kleuren en geuren, steeds op zoek naar de waarden van stedelijk leven, kleine en grote veranderingen die plaatsvinden,...”

Een enkele organisatie gaf aan in het proces naar visieontwikkeling te hebben samengewerkt met een organisatie van/voor etnisch-culturele minderheden.

Jeugdbeweging C heeft een visietekst die tot stand kwam in samenwerking met het Steunpunt voor Allochtone Meisjes en Vrouwen (SAMV). Diversiteit wordt als het breed perspectief beschouwd, maar de organisatie kiest ervoor de weg op te gaan van interculturaliteit en richt zich in dit proces expliciet op allochtonen als groep, vanuit de idee ‘ergens te moeten beginnen’.

6.2.4.2 De visie verbeeld

In de manieren waarop de visie of het wereldbeeld letterlijk in beeld wordt gebracht, zijn er opmerkelijke verschillen tussen de organisaties.

Bij Erfgoedorganisatie A toont het beeldmateriaal op de website de veelkleurigheid van de samenleving.

Erfgoedorganisatie B profileert zich als een wetenschapscentrum. Dit wetenschappelijk aura doordeesemt ook de hele beeldvorming en communicatie rond het museum, met als resultaat een nogal ‘koele’ website.

Kunsteninstelling C heeft een programmabrochure in 3 talen op krantenformat. Qua gevoelswaarde is deze zeer nabij en herkenbaar.

In het gedachtengoed van Erfgoedorganisatie A, van waaruit bv. een tentoonstelling werd vormgegeven, is er meer aandacht voor gelijkenissen dan voor verschillen en wordt er gekeken over de grenzen heen.

6.2.4.3 Grenzen

Het interculturaliseringsproces legt belangrijke organisatievraagstukken bloot. De bestaande - al aanwezige - organisatieproblemen worden door een interculturaliseringsproces uitvergroot. Tegelijkertijd daagt interculturaliseren de organisatie ook uit om waarden en normen en afgrenzing kritisch te bekijken. Een groter bewustzijn van de identiteit van de eigen organisatie geeft immers richting aan het interculturaliseringsproces.

Jeugdbeweging B heeft geen duidelijke omschrijving van wat een lokale groep precies moet doen. Er kunnen binnen verschillende werkingen andere accenten worden gelegd, maar het concept blijft wel een jeugdbeweging waarin spel voor iedereen, het samenbrengen van jongeren en het groepsgevoel centraal staan. Door deze invulling past zoiets als een aparte allochtone werking niet binnen die visie. Binnen de groep moet iedereen welkom zijn, en een groep moet een goede weerspiegeling zijn van de sociale mix in de samenleving. Gescheiden jongens en meisjes groepen kunnen wel omdat deze opsplitsing historisch gegroeid is. Jeugdbeweging B heeft dus niet de bedoeling doelgroepspecifiek te werken.

De stadswerkingen doen op dit vlak al heel wat toegevingen door te opereren in lossere structuren: minder strakke deadlines, of het concept iedereen op kamp, terwijl een lid normaal een bepaald aantal keren per jaar naar de bijeenkomsten moet komen om op kamp te mogen. Volgens jeugdbeweging B is kiezen voor diversiteit geen gemakkelijke opdracht, omdat men botst op grenzen die verbonden zijn aan de eigen identiteit. Een belangrijke vraag hierbij is welk deel van de werking niet verloren mag gaan? Bij het beantwoorden van deze vraag wordt vertrokken van ieders eigenheid, en het tonen van begrip voor het anders-zijn van de ander. Om dit te realiseren, maakt jeugdbeweging B ruimte voor experimenten, waarin de eigen kaders in vraag gesteld durven worden.

Jeugdbeweging C geeft aan dat de jeugdbeweging al sterk geëvolueerd is in de traditionele waarden die zij aanhangt en open staat voor alle leden. Het zijn de algemene waarden, zoals vriendschap die centraal staan. Voor jeugdbeweging C is het onmogelijk af te stappen van het basisconcept 'spelend samenzijn'. Het aanpassen van het aanbod wordt dan ook begrensd door de nadruk op het ontwikkelen van een basismentaliteit bij jongeren dat niet alle activiteiten hun voorkeur zullen wegdragen, maar dat er een geven en nemen is. Jeugdbeweging C heeft dan ook niet de intentie om aparte werkingen op te richten bvb om Arabische lessen te organiseren of om mensen met een handicap op te nemen, omdat andere organisaties daarin meer expertise hebben. Jeugdbeweging C ziet vooral een meerwaarde in een integratie in het bestaande aanbod (d.i. het inclusief denken). Een uitbreiding van dat aanbod uit zich in een project waar Jeugdbeweging C samen met allochtone organisaties kampen organiseert. Dit project is echter niet structureel uitgebouwd, en blijft dus eerder een geïsoleerde 'good practice'. Als groepen interesse hebben om hieraan deel te nemen, zullen nieuwe samenwerkingsverbanden worden opgezet.

Ook de geschiedenis van een organisatie is belangrijk.

Vormingsinstelling A is jonger en wendbaarder dan Vormingsinstelling B die meer ballast met zich meesleept.

In Kunstenorganisatie A kent door een geschiedenis van fusies en van personeelsmoeilijkheden grotere weerstand tegen verandering.

6.2.4.4 Interculturaliseren is niet alleen een verhaal van win-win, maar ook van verlies-verlies

Geconfronteerd worden met verschillen en door deze verschillen heen de interactie aangaan, vraagt conflicthanteringscapaciteiten en communicatievaardigheid. Dat deze weg niet altijd over rozen loopt, is wel bekend. Ook in de visie van een organisatie met ervaring komt dit tot uiting.

Het wereldbeeld van Vormingsinstelling A is niet overdreven optimistisch. De organisatie lijkt allezins niet uit te gaan van een 'harmonie-streven' maar is wel degelijk bereid om energie te steken in het omgaan met conflicten en spanningen. Veel tijd gaat naar overleg en het in

kaart brengen van noden en verwachtingen. Deze organisatie durft ook heikele punten te benoemen. M.a.w., binnen organisatie A wordt wel degelijk werk gemaakt van het nadenken over een zogenaamd niet-onderhandelbaar kader. Het geconfronteerd worden met wrijvingen en niet helemaal op elkaar passende wereldbeelden wordt ervaren als een uitdaging en verrijking: men stelt ook delen van het eigen referentiekader in vraag.

6.2.5 Owners (= verantwoordelijken)

6.2.5.1 De val van de diversiteitsmedewerker

Veel organisaties werken met één diversiteitsmedewerker die de taak heeft om dit thema te initiëren in de organisatie. Op deze medewerker rust een loodzware last. Als diversiteit slechts tot het takenpakket van één medewerker behoort, werkt het slechts in de marge van de organisatie, ondanks alle energie, creativiteit en inzet van deze medewerker. Diversiteit moet gedragen worden in alle geledingen van de organisatie. Cruciaal hierbij is ondersteuning door het management. Ondanks deze kanttekeningen is het model van de diversiteitsmedewerker het meest aangetroffen model bij quasi alle doorgelichte organisaties.

In Kunstenorganisatie B valt de persoonlijke inzet van de medewerker belast met interculturele contacten op, maar deze inzet is onvoldoende om een gedragenheid te creëren. Het resultaat van deze inzet blijft te zeer beperkt tot sporadische en persoonlijke contacten met "veldorganisaties" en leidt niet tot een structurele samenwerking.

6.2.5.2 De macht van een Raad van Bestuur

De macht die een Raad van Bestuur heeft in een organisatie heeft een belangrijke impact op de werking van deze organisatie. In de ene organisatie is de Raad van Bestuur de motor van de organisatie, in de andere juist helemaal niet. In het actieplan werden organisaties en instellingen aangespoord om te werken aan een interculturele samenstelling van de Raad van Bestuur. In Raden van Bestuur die geen macht hebben, blijkt de 10%-regel - zelfs al zitten er mensen van etnisch-culturele minderheden in - niets in gang gezet te hebben. In andere organisaties heeft de Raad van Bestuur wel een impact op het intercultureliseringsproces en heeft de stem van de mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond wel degelijk een invloed. De 10%-norm is op zich niet zinvol; soms is het nodig eerst aan de positie en werking van de Raad van Bestuur te sleutelen.

In Kunstenorganisatie B is er weerstand tegen de door de overheid opgelegde normen rond intercultureelheid, bv. tegen de 10%-norm. De artistieke competentie is het belangrijkste en enige criterium.

In Vormingsinstelling A is er ook werk gemaakt van een interculturelisering van de bestuursorganen. Niet alleen door naar cijfers te streven (representatief aantal), maar ook door hier opnieuw in te zetten op het doorstroomprincipe (doel: opname omwille van inzet in organisatie en niet omwille van kenmerk ECM). De inzet op doorstroom is ook ingegeven door het feit dat deze instelling het overbevraagd zijn van goede bestuurders ervaart als een beperking. De organisatie voorziet ook vorming en ondersteuning voor (kandidaat-) bestuurders en raadsleden.

Vormingsinstelling B lijkt weinig vertrouwen te hebben in de rol van de Raad van Bestuur. Deze Raad wordt een eerder vertragende en weinig vernieuwende rol toegeschreven. In dit orgaan zou weinig gedragenheid zijn voor het intercultureliseringsproces en de wensen van de overheid hier rond. Deze houding zou een verklaring kunnen zijn voor het snel afhaken van een zeldzaam lid uit etnisch-culturele minderheden. Een grondige analyse van dit draaideureffect (snel in- en weer uitstromen) gebeurde in deze instelling niet. Hierdoor bestaat het gevaar dat de oorzaken voor de snelle uitstroom gezocht worden aan de kant van

de ECM-bestuurder (bv. een gebrek aan competenties want deze instelling spreekt over 'zeer specifieke competenties' zonder deze te benoemen).

6.2.5.3 De verhouding tussen nationale en lokale werkingen

Dit aspect speelt niet in alle sectoren, maar toch blijkt dat het interculturaliseringsproces zich vooral nog op macro- en mesoniveau heeft afgespeeld. Lokale werkingen zijn nog weinig gesensibiliseerd. In bepaalde organisaties is dit niet betrekken van de lokale werkingen een expliciete keuze, gebaseerd op een autonomiegedachte.

De drie jeugdbewegingen houden sterk vast aan de autonomie en vrijheid van de lokale afdelingen van hun organisatie. Aan de ene kant geeft dit blijk van een groot vertrouwen in de capaciteiten van hun vrijwilligers. Hun vrijwilligers krijgen de vrijheid om hun aanbod zelf in te vullen, eigen accenten te leggen, enzovoort. Aan de andere kant houdt dit in dat de jeugdbewegingen over maatschappelijk belangrijke thema's, waaronder interculturaliteit, enkel een adviserende en stimulerende rol naar de lokale afdelingen kunnen opnemen. Deze tweeledigheid impliceert dat de jeugdbewegingen weinig mogen en kunnen afdwingen, en zich tevreden moeten stellen met het feit dat de lokale vrijwilligers hun wekelijkse bijeenkomsten organiseren. Tegelijkertijd heeft deze houding mogelijks tot gevolg dat het als een scherm gebruikt wordt om het thema diversiteit binnen de organisatie slechts een plaats in de marge toe te kennen.

Een mogelijke reden waarom de lokale groepen weinig betrokken zijn op het thema is volgens Jeugdbeweging A het feit dat het voor vele groepen nog geen absolute noodzaak is om aan interculturaliteit te werken. Jeugdbeweging C geeft aan dat diversiteit op lokaal niveau eerder als een extra wordt beschouwd. De groepen die wel bewust werken rond diversiteit en interculturaliteit vormen eerder een uitzondering, en hopelijk inspiratie en een stimulans voor andere groepen.

6.2.5.4 De krachten van netwerking

Partners met wie organisaties samenwerken, kunnen ook deelhebbers worden aan het interculturaliseringsproces.

Vormingsinstelling A legt het ownership voor het transformatieproces niet enkel binnen, maar ook 'buiten' de organisatie (in enge zin), namelijk bij vrijwilligers en sleutelfiguren binnen partnerorganisaties. De instelling wil expliciet niet VOOR hen, maar MET hen werken. Dit betekent ook het toekennen van concrete verantwoordelijkheden en taken aan deze partners. De instelling spreekt van de overgang van 'deelnemers' naar 'deelhebbers' en wil mensen aanspreken op hun krachten en mogelijkheden. Tegelijk wil Vormingsinstelling A hen expliciet erkennen in hun inbreng, precies door hen medebesikingsrecht te geven. Mogelijk hierdoor is Vormingsinstelling A geslaagd in het uitbouwen van een actief en levend netwerk met partnerorganisaties die ook inzetten op het thema culturen in de grootstad.

6.2.6 Environmental constraints (= bepalende omgevingsfactoren)

6.2.6.1 Het belang van omgevingsanalyse

In het kader van het eigen functioneren is belangrijk om als organisatie een contextanalyse te maken. Niet elke organisatie heeft dit. In organisaties die een contextanalyse uitvoeren en de vaststellingen gebruiken, gaat het interculturaliseringsproces verder en dieper.

6.2.6.2 Kantelmomenten in het bestaan van een organisatie

In het bestaan van een organisatie kunnen 'kantel'momenten een belangrijke factor zijn in de start van een verandering (bv. een verhuis naar een andere buurt). De ervaring van de dagdagelijkse realiteit van interculturaliteit wordt zo gemakkelijker deel van de organisatie.

In Kunstenorganisatie C is na de verhuis naar Molenbeek, Brussel in al zijn facetten de bron van de artistieke werking geworden.

6.2.6.3 De verstedelijking als cruciale factor

De meeste actoren die in het kader van de CATWOE-analyse onder de loep genomen werden, opereren in verstedelijkte contexten. Toch blijkt dat niet alle actoren deze factor 'verstedelijking' als cruciale factor opnemen in hun veranderingsproces. Waar dit wel gebeurt, blijkt 'verstedelijking' de noodzakelijke veranderingsprocessen te versnellen en verdiepen.

Jeugdbeweging B geeft aan dat in een stad diversiteit een gegevenheid is waarvoor verandering noodzakelijk is voor het verdere bestaan ervan. De moeilijkheid in de stad is de anonimiteit van de grootstad, het verdwijnen van de traditionele sociale netwerken. Continuïteit bewaren, is dan veel moeilijker voor een leidingsploeg. Tegelijkertijd biedt de densiteit van de stadsomgeving ook een voordeel omdat leidingsploegen elkaar gemakkelijker kunnen depanneren. In meer landelijke omgevingen moeten de lokale afdelingen diversiteit echt als hun missie beschouwen, willen zij er extra inspanningen voor leveren.

Het wereldbeeld van Vormingsinstelling A wordt helemaal geformuleerd vanuit een grote gevoeligheid voor de eigen, concrete context, nl. het gesitueerd zijn in een grootstad. Het waardenkader dat deze instelling 'aanhangt' moet begrepen worden als een explicitering van die context, een erkennen van de noden en behoeften die eruit voortkomen. De eigen organisatiecultuur is dus geen gegeven op zich, maar is een systeem dat zich moet laten leiden door de omgeving.

6.2.7 Van CATWOE tot 3 beelden van organisaties

Aanleiding voor opstellen van typologie

Doorheen deze beschrijvingen van de bevindingen op de verschillende domeinen van de CATWOE-analyse kwamen 3 types organisaties in beeld die elk op een kenmerkende manier omgaan met interculturaliseren. Deze typologie kán gezien worden als een driestappenmodel waarmee de groei van een organisatie naar een steeds verdergaand interculturalisatieproces beschreven kan worden. De typologie kan gebruikt worden als een 'diagnostisch' instrument en organisaties uitdagen dat stapje verder te zetten.

Wij opteren voor een typologie waar uitdrukkelijk geen fasering in aangebracht wordt en hebben geprobeerd om waardeoordelen te vermijden. We zijn er immers van overtuigd geraakt dat naargelang de identiteit van de organisatie en de context waarin deze zich beweegt, er een bepaalde mate van interculturalisering mogelijk is. Dat wil dan zeggen dat voor bepaalde organisaties type 1 eigenlijk het maximum is. Wanneer de context of de identiteit van de organisatie verandert, kan daar natuurlijk verandering in komen. Het is geen deterministisch model. Maar we willen wel af van het soort groei naar een ideaaltipe. Interculturaliseren loopt voor elke organisatie anders. Geforceerde pogingen om een lokale fanfare in zijn samenstelling, programmatie en publiekswerking te gaan interculturaliseren, lopen meestal af met een sisser of leiden tot veel frustratie. Anderzijds kunnen we ook niet ontkennen dat organisaties in een stedelijke context soms nog te vaak hun ogen sluiten voor de mogelijkheden en kansen die er liggen om te interculturaliseren. Grote muziekorganisaties zijn bv. met de keuze voor een specifieke canon te situeren in type 2, maar kunnen veel meer werk maken van het spelen van een voorbeeldrol op vlak van interculturele samenwerking door de internationale samenstelling van hun orkest veel meer in het licht te zetten.

Tabel 6.1

Beschrijving van de drie types van organisaties

	TYPE 1 Werken aan de marge/categoriaal	TYPE 2 Inclusief werken	TYPE 3 Interculturaliseren/innoveren
Kernprocessen	Diversiteit is er en de organisatie 'moet' er iets mee. Hopen dat het overwaait, geloven in eenvoudige 'oplossingen'. IC= BEVOEGDHEID Concept: etnisch-culturele diversiteit	Het concept 'voor allen' is de voornaamste doelstelling. IC= MORELE PLICHT Concept: diversiteit	De identiteit van de organisatie wordt in vraag gesteld door de context waarin men werkt tot bron van inspiratie te maken. IC=MOTOR vd ORGANISATIE Concept: interculturaliteit
Kenmerken van deze organisatie	-vaak grotere organisaties -geschiedenis van de organisatie speelt een grote rol in de nu-processen -bekommerd om hun imago -comfortabele positie -IC wordt toegewezen aan een diversiteitsmedewerker	-vaak zeer ideaalgedreven organisaties -veel goede wil bij diversiteitsmedewerkers en vaak ook management -hiërarchische verbanden tussen lokaal-nationaal	-lerende organisaties: omgaan met voortdurende verandering (ongoing process) -management en bestuur trekken voluit de interculturaliseringskaart -bedreigd (geweest) in hun bestaan -integrale benadering: bezig met personeel-aanbod-publiek op verschillende niveaus
Typische activiteiten	-werving en toeleiding -sensibilisering eigen personeel -projectmatige aanpak	-onthaal en toegankelijkheid -drempels wegnemen -zelfevaluatie -product-of aanbodvernieuwing	-netwerken -buurtgericht werken -opzoeken van externe feedback
Ervaren problemen	-instroom	-doorstroom -tokenisme	-confrontaties (conflicthantering)
Hefbomen tot verandering naar deze fase/dit type interculturaliseren	-quota -subsidiemogelijkheden	-daling van ledenbestand -sense of urgency -concurrentie	-verhuis -personeels/vrijwilligersinzet vanuit ECM -missie/visiebepaling

Weerstand tot verandering	-schaarse tijd en middelen -idee van gelijke kansen	-identiteitsverlies voor de organisatie	-onzekerheid, chaos
Ondersteuning door de overheid	-informereren -opleggen en instrueren	-faciliteren: gepaste tools aanreiken om proces te ondersteunen -coachen	-meerwaarde en inzet benoemen en belonen

Relevantie van typologie voor effectenmeting

Wat is de relevantie van deze typologie voor het in kaart brengen van de effecten van een actieplan van de overheid? Met deze typologie willen we een lans breken voor een meer gedifferentieerde ondersteuning van de overheid voor deze verschillende types organisaties en hun interculturaliseringsproces (zie ook het hoofdstuk met de aanbevelingen).

6.3 Conclusies

Uit de uitgevoerde CATWOE-analyse blijkt dat een interculturalisatie van de organisatie het samengaan van veranderingen vereist bij personeel, publiek, aanbod en product. Met de door ons opgestelde typologie wordt geprobeerd om de verschillende dieptelagen van deze veranderingsprocessen te duiden. Organisaties kunnen immers heel wat veranderingen ondernemen zonder te moeten raken aan de fundamentele vraag of wat ze doen wel is wat ze zouden moeten doen. Als die vraag niet gesteld wordt en de missie blijft overeind, dan hebben we meestal te maken met een categoriaal werkende type 1-organisatie. Als de organisatie echter aan introspectie en reflectie doet en dit combineert met een aanpak op verschillende domeinen (d.i. inclusief werken), spreken we van type 2-organisaties. Als door een organisatie zowel in de breedte als in de diepte gewerkt wordt en de vraag naar identiteit en missie van de organisatie gesteld wordt, spreken we van een organisatie van type 3. In deze organisaties is het veranderingsproces continu en is innovatie hun realiteit. Deze organisaties laten zich erg leiden door de context waarin ze opereren. M.a.w., deze organisaties kiezen ervoor om zowel integraal als geïntegreerd te werken, en dus kunnen we echt spreken van interculturaliseren. Er zijn echter nog weinig voorbeelden van organisaties die geïdentificeerd kunnen worden als type 3.

De identiteit van een organisatie speelt een fundamentele en niet te onderschatten rol in het interculturaliseringsproces van een organisatie. Organisaties kunnen op verschillende manieren omgaan met veranderingen (zie ook het single- en doublelooperen van Argyris en Schön⁹²). In een enkele lus (single loop) probeert een organisatie om bij een verandering of fout die zich voordoet in het systeem, terug te vallen op het eigen referentiekader en de gekende oplossingen. Wanneer deze oplossingen echter niet volstaan of als een organisatie op andere manieren uitgedaagd wordt, gaat die organisatie in een zogenaamde dubbele lus (double loop) zijn referentiekader in vraag stellen en komen vaak innovatieve oplossingen in beeld die een breuk vormen met de al gekende formats. Ondertussen werd dit theoretisch kader aangevuld en spreekt men zelfs van een triple loop (een derde lus), waarmee het lerend vermogen van een organisatie tracht te beschrijven die zich in zijn identiteit bevraagt en zich continu aanpast aan de veranderingen die zich aandienen.

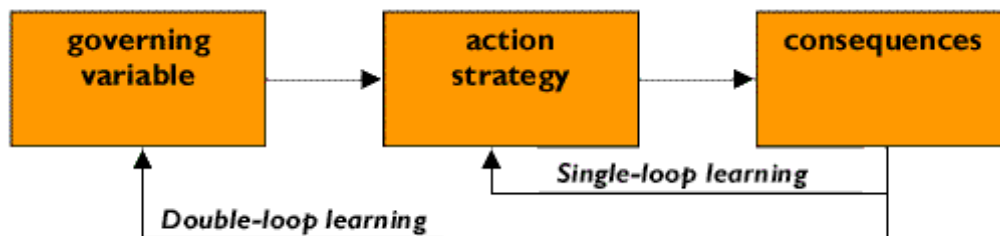


Fig. 6.1: Voorstelling van het proces van single- en double-loop learning

Bij het transponeren van deze theorie op de maatschappelijke uitdagingen die zich aandienen voor organisaties in deze interculturele realiteit, zien we dat organisaties heel

⁹² Hoofdstuk 2: De bril van CIMIC

anders gaan reageren. In onze typologie beschouwen we organisaties type 1 als organisaties die in een enkele lus met interculturaliteit omgaan en (soms op één, soms op meerdere domeinen) van hun werking andere strategieën gaan uitproberen. Deze organisaties brengen als het ware rond een klassiek schilderij een gekleurde kader aan. Organisaties van type 2 zullen de uitgangspunten vanwaaruit de organisatie werkt in vraag stellen en zullen zich bv. afvragen of gemaakte keuzes in het verleden nog wel geldige keuzes zijn in het nu. Het schilderij verandert zelf van kleur en thema. Organisaties van type 3 die in de derde lus terechtkomen, zijn organisaties waarvan de identiteit op de helling komt te staan. Deze organisaties vragen zich af: doe ik als organisatie nog wat ik moet doen in deze context, in deze tijd, met de veranderingen die zich aandienen. Sommige organisaties veranderen hun missie, hun doel; de meesten worden wat we noemen permanente lerende organisaties. Om bij de metafoor van het schilderij te blijven, komen we dan tot het beeld van een kunstwerk dat niet meer te klasseren valt onder de noemer schilderij, maar bv. gebruikt maakt van multimedia, een veelheid aan texturen,...tot en met een werk dat niet meer tentoonstelbaar is.

Hoofdstuk 7: Focusgroep quota 10%

7.1 Inleiding

Eén van de doelstellingen uit het Actieplan betreft de maatregel van de quota van 10% aanwezigheid van vertegenwoordigers van etnisch-culturele minderheden in adviesraden, Raden van Bestuur en commissies. Om het effect van deze maatregel te evalueren, wordt een focusgroep georganiseerd waaraan betrokkenen participeren, namelijk zij die in het kader van deze maatregel actief zijn geworden in adviesraden of commissies (in het vervolg 10%-ers genoemd). Voor deze keuze zijn er twee redenen. Ten eerste werd ons inziens het standpunt van de organisaties over deze (sterk) gecontesteerde maatregel al voldoende gedocumenteerd. Ten tweede legt het CIMIC-onderzoekskader (zie hoofdstuk 2) de nadruk op het spreken met i.p.v. op het spreken over.

Als voorbereiding op dit gesprek werden de evaluatieverslagen van het Antenaproject⁹³ doorgenomen. Deze informatie werd aangevuld met materiaal uit de deskresearch en het verzamelde materiaal over pro en contra's van quota.

Op basis van de doorgenomen informatie werd een leidraad opgesteld voor het focusgesprek (zie Bijlage). Voor dit gesprek werden 11 deelnemers gevraagd uit het evaluatieverslag⁹⁴ van het departement waarin een roundup werd gemaakt van mensen (ECM) die actief ingeschakeld zijn in Raden van Bestuur en adviescommissies. De bereidheid om mee te werken aan dit gesprek was zeer groot. Vier mensen konden niet aanwezig zijn op het voorziene gespreksmoment. Twee mensen haakten om gezondheidsredenen op de dag zelf van het gesprek af. Uiteindelijk namen vijf mensen deel aan deze focusgroep.

7.2 Resultaten

7.2.1 Globale evaluatie van de maatregel

De deelnemers aan het gesprek gaven op zeer uiteenlopende manieren (door gebruik te maken van woorden of beelden) een globale appreciatie van de 10%-maatregel. Vaak werd deze appreciatie gekoppeld aan persoonlijke ervaringen.

“ Ik denk aan Grand Magnier bij de koffie: geeft meer smaak aan je cappuccino, brengt smaak in je RvB: het zit nog in die fase op dit moment. De 10% is geen probleem, als je het als doel op zich bekijkt. (...) Dat iemand als ik erin zit, naast anderen, daar is op zich niets mis mee, maar als ik wil wegen op beleid, dan is het geen goede maatregel, dan klopt 10% niet. Ik wilde geen smaakmaker zijn en stapte eruit.”

⁹³ Cultuurlokaal (2006). Evaluatieverslag Kleurrijk Besturen: ANTENA. Impulsfonds voor het migrantenbeleid.

Antena: evaluatie door deelnemers. Onuitgegeven verslag. (2005)

Antena: enkele aandachtspunten. Onuitgegeven verslag (2005)

Evaluatievergadering Antenaproject 2006. Onuitgegeven verslagen (2006-2007)

Goethals, V. (2007). *Ervaringen Antena*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen, Cultuurmanagement

⁹⁴ p. 41-46 uit Evaluatie actieplan interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport. www.interculturaliseren.be

“ 10% is een inrijpoort geweest, maar niet een motor tot verandering.”

“ De 10%-maatregel maakt dingen mogelijk, maar op het terrein zijn er ook perverse situaties: we zullen zien dat er een allochtoon tussen zit, om administratief in orde te zijn, naar rapportering voor de overheid. “

“ Mensen die het menen, deden het al, die het niet meenden, zijn er al mee gestopt. “

“ De 10% is een populistische maatregel: het kostte niets. Maar 10% van de middelen dat zou verder gaan, dat gaat over budgetten, dat is macht: dan zou Toneelhuis bv. 300.000 euro moeten investeren in diversiteit. Nu niet.”

Bovenstaande citaten laten zich eerder kritisch uit tegenover de maatregel, terwijl onderstaande citaten ook de kansen ervan aangeven.

“ Men heeft hier te maken met nieuwe, andere maatregelen, dat opent poorten. Om later relevantie en competentie aan te trekken. Je hebt meer informatie en kan dan op niveau ingrijpen. In dat opzicht is diversiteit, positieve discriminatie een maatregel die een poort opent. Belangrijk is wat je er later toe doet. Je hebt toegang gekregen tot verschillende organisaties; het is een kans.”

“ Het heeft het thema wel op het agenda geplaatst. Dat is al een positief effect. Het was misschien voor sommigen de kans om hun roeping te ontdekken.”

“ Het verplichtte instanties wel om na te denken.”

7.2.2 Ervaringen van 10%-ers

Bij het dieper ingaan op de ervaringen van de mensen die deze 10%-maatregel concreet gestalte geven via hun engagement in adviesraden, commissies of Raden van Bestuur, worden weinig echte succesverhalen gehoord. Eén deelnemer meent duidelijk te ervaren een meerwaarde te kunnen bieden aan de organisatie ⁹⁵; één andere respondent verwijst naar de maatschappelijke meerwaarde van het genomen engagement. De andere deelnemers brengen veeleer de problematische kanten naar voren: ethnocasting, pijnlijke dynamieken in de interculturele interactie, het gevoel er nooit bij te horen, het gevoel van overbevraagd te worden. Opmerkelijk is dat door de respondenten geen persoonlijke meerwaarden van hun engagement genoemd worden.

7.2.2.1 Meerwaarde kunnen bieden aan een organisatie of samenleving

“ (Ik vergelijk mij met) het beeld van een glazen kooi op hoogte; een panoramische kijk, een stapje terug nemen. Ik kan kijken op een objectieve manier, helikopterview. Soms kunnen mensen in een structuur... zij missen dingen, dat is eigen aan mensen, je moet een stapje achteruit kunnen nemen. Soms kan dat niet en dan kan ik een bijdrage doen.”

“ Ik merk dat mijn achtergrond anders is en ik ben een ‘andere’ allochtoon. In de meeste gevallen valt mijn kijk er buiten, ik breng een andere kijk dan de gewone problemen van minderheden, anders dan andere minderheden... maar ook anders dan Vlamingen.”

“ Op dit moment doe ik mee aan de commissie nieuwe talenten: ik vind dat je daar een reële impact hebt, je krijgt dossiers van jonge gezelschappen en artiesten. Toen ik binnenkwam, geraakten alleen de klassieke ensembles er. Nu verwijst ik mensen door. Dat is superconcreet. “

⁹⁵ Opvallend in de uitspraken van deze deelnemer is ook dat ze zichzelf beschrijft als een niet-‘typische’ allochtoon.

7.2.2.2 Etnocasting

De respondenten gaven meermaals aan dat zij of anderen gevraagd werden omwille van het allochtoon zijn en niet op basis van hun competenties (d.i. etnocasting). De respondenten ervaren dit als onrespectvol. Bovendien heeft deze manier van werken ook ongewenste effecten, nl. een bestendiging van vooroordelen naar de doelgroep in zijn geheel.

“ Je bent specialist in allochtonie! Je wordt gevraagd als allochtoon die alles kan.”

“ Allochtoon is geen slecht of goed kwaliteitslabel. Je moet mensen selecteren op wie ze zijn, op wat ze kunnen. Er zijn mensen actief geworden die misschien de capaciteiten niet hadden. Maar dat is de schuld van die mensen niet. “

“ Nee! Wij zijn mensen die o.w.v. hun competenties moeten ingezet worden. Zo werd X niet gezien als regisseur, maar als Turk. Hij kon heel goed theater maken voor Turken, maar toen hij hedendaags theater wilde gaan maken, was het niet meer relevant. Want hij leverde geen diversiteit meer.”

7.2.2.3 Moeilijke interculturele interacties

Als - vaak enige- ‘andere’ in een gezelschap moet je soms wel wat kunnen incasseren, maar niet iedereen heeft een olifantenvel. Deze ervaringen zouden bij heel wat mensen tot afhaken kunnen geleid hebben of met de woorden van een respondent: ik ben al iemand die gepokt en gemazeld is in het wereldje en weet me wel staande te houden, maar wat met relatieve nieuwkomers?

“ Je moet je positioneren zoals een olifant: als die staat, dan staat die daar. Als ik in zo’n bestuur zit, dan moet ik ergens zitten waar ik een overzicht heb zodat iedereen mij kan zien. Als je je verstopt, wordt er over je gesproken. Je positie in de vergadering is heel cruciaal, heel belangrijk. Ook volhoudendheid, je moet een olifantenvel hebben. Niet uitvliegen, kalm blijven. Mensen zeggen soms iets: “het is niet naar jou bedoeld”, maar... Maar toch...je moet een beetje een olifantenvel hebben om dingen te kunnen verwerken. Soms laat ik dingen over mij gaan, die vind ik niet belangrijk. Maar bepaalde uitspraken daar wil ik over kunnen overleggen. Je moet op dat moment je tijd ervoor nemen. Het beeld van de olifant, dat is wat ik probeer, maar bepaalde constellaties...Die olifant, dat lukt niet altijd.”

De moeilijke interacties blijken ook uit het gevoel van de respondenten ‘er nooit echt bij te horen’. Belangrijk is dan de motivatie van een organisatie (cfr. infra) waardoor dat gevoel gecounterd kan worden. Een organisatie die het meent, zorgt ervoor de culturele minderheden zich ook thuis voelen in deze organisatie. Ondanks alle (ook goede) initiatieven blijkt dat de wij/zij tegenstelling nog steeds erg actueel is, ook in de manier waarop uitnodigingen tot samenwerking verwoord worden bijvoorbeeld. .

“ Ik zit beroepshalve en los van het werk in commissies: ik voel me niet als vrouw, maar het doet me wel denken aan processen die vrouwen hebben meegemaakt in commissies. Dat is echter geen garantie. Want je kan van vrouwen ook tegenstand krijgen, hoewel ze die processen zelf hebben doorgemaakt; ze hebben zelf de strijd gevoerd maar schijnen vergeten te zijn wat ze hebben doorgemaakt. Je zit er nog altijd als een minderheid. Bij mij is het ‘menens’ ... heel belangrijk: hoe erg meen je dat?”

“ Een anecdote: de eerste keer dat we met kabinet van X spraken, als activisten, vroegen we naar het Stedenfonds dat er niet in slaagde mensen te bereiken. We hebben gezegd dat dat niet kon, dat diverse mensen moeten bereikt worden. En toen wilden ze een gesprek. Over interculturele communicatie gesproken: laat ons 6x bijeenkomen, 3x bij jullie, 3x bij ons. Toen had ik zwart Afrikanen, en Turken er ook nog bij. Om ons sterk te voelen. En we gaan praten over cultuur, 6 mensen van jullie, 6 mensen van ons, 3x bij jullie, 3x bij ons. De eerste keer was in het café van de Bourla, dan in het Middelheim en in het Etnografisch museum en bij ons was het in een krot, bij de zwart Afrikanen hadden ze geen lokaal, en de Turken zaten in

een moskee; en het moest gezellig zijn. We moesten eten enzo. Dan heb ik gezegd, ja, neen, die 3x bij jullie dat is ook bij ons: want de Bourla is ook van ons, Middelheim is van ons, het Etnografisch museum is ook van ons. Laat het ons dan houden bij 3x bij ons en dan kijken we of dat nog ergens anders kan. Laat ons bijeenkomen, allemaal bij ons. Zo is dat verdergegaan. Dat is om aan te geven hoe er gedacht en gekeken werd, hoe er vanuit de andere kant werd gekeken naar diversiteit.”

7.2.2.4 De club van de ‘the usual suspects’: de ervaring van overbevraagd zijn

De deelnemers aan de focusgroep waren misschien niet allen de ‘usual suspects’, maar bij het doornemen van de namen in het evaluatierapport ⁹⁶ waarin het departement een roundup maakt van de 10% maatregel, valt al meteen op dat sommige mensen meerdere mandaten opnemen. Vaak gebeurt dit vanuit een missie, een opdracht, een verantwoordelijkheid die de deelnemers willen opnemen, maar na verloop van tijd dringt de nood of de behoefte aan het maken van keuzes zich toch op. Door deze overbevraging ontstaan ook twijfels over de intenties van ‘het gevraagd worden’ (zie ook de eerdere vaststelling van etnocasting, of de alibi-Ali zijn).

“ Ik begin al te zuchten. Het wordt op den duur teveel. Dan begin ik mij af te vragen of het zin heeft. Zolang ik me kan positioneren, dan is het OK, maar als ik het nut niet inzie, dan haak ik af.(...) Sommige mensen zitten overal. Ik vraag mij af ben ik daar nodig en heb ik het ook nodig?”

“ Ik werd overal gevraagd: ik was een allochtoon van Cordoba. De minster heeft ooit Cordoba gezegd, dus ik werd overal gevraagd. Ik dacht in ‘t begin, dat ik overal moest aanwezig zijn, dat dat positief was; maar overal zijn, is nergens zijn.”

“ Allochtonen achterlaten in elke commissie was het opzet. Toen werd ik gevraagd voor de erfgoedconvenant; ik heb de mensen van de administratie gezegd: waarom ik dan? Maar ze hadden niet genoeg allochtonen die wilden meedoen. Voor mij was het ook een verantwoordelijkheid, ik dacht dat ik een belangrijke rol zou kunnen spelen, dat ik moest aanwezig zijn. Soms echter handelt men vanuit een soort onverschilligheid voor wat diversiteit is. Soms dénkt je dat het iets betekent. Er zijn totaal andere verhalen, afkomsten, lang/niet lang in België, eerste of tweede generatie, hoog opgeleid of niet opgeleid. Het is teveel de eerste de beste allochtoon. Dezelfde namen circuleren altijd opnieuw in de kunstenwereld. Namen van allochtonen (ik ben één van die namen) beginnen te circuleren zonder echt te checken wat die persoon aan het doen is.”

“ Door de 10%-regel ben ik overbevraagd geweest, heb ik bijna overal gezeten. In het begin vond ik het een noodzakelijk kwaad. Je kan niet overal zitten, je kunt niet in alles specialist zijn. In het begin vond ik het belangrijk om aan te tonen dat het mogelijk was, dat tussen haakjes ‘de allochtonen’ hun inbreng kunnen doen. Maar achteraf bekeken was het een beetje teveel en bij de meeste organisaties was het niet gemeend. En dat is nog altijd.”

7.2.2.5 De motivatie van organisaties

Uit de verhalen en ervaringen van de deelnemers blijkt de motivatie van de organisaties een cruciale factor te zijn voor het welslagen van een.

Van onwetendheid over onverschilligheid tot onwil

De mogelijke drijfveren van een organisatie bij het inspelen op de 10%-regel is heel verscheiden. Eén respondent geeft een mooi overzicht van het pallet aan organisaties die hij onderscheidt:

⁹⁶ Evaluatie actieplan interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport. www.interculturaliseren.be

“ Je zit met een deel van de organisaties die het menen, mensen die aan het hoofd staan die het menen (Decock, ‘t Arsenaal, die is ermee bezig, hij is echt, een geëngageerd kunstenaar, dat gaat niet meer over allochtonen in de zaal) en dan is het niet nodig dat hij iemand in de RvB heeft, die mens is ermee bezig. De structuur in Vlaanderen van de kunsten is zo dat de artistiek leider alles bepaalt. En dan heb je een deel die het uit opportunisme het doen. Diversiteit is een criterium in alle decreten. Dan wil iedereen uiteraard aan diversiteit doen o.w.v. de decreten, dan krijg je hilarische situaties. Ik heb in de commissie sociaal-artistiek gezeten, maar ik kreeg ook dossiers waar het sociaal-artistieke werd aangeduid en dan werd (mijn eigen organisatie) vernoemd en ik heb die mensen nooit gezien. Soms zelfs beledigende formuleringen voor de allochtone medeburger, formuleren van problematieken en toestanden enzovoort. Dan word ik wel woest van zoiets; in godsnaam hoe kan dat? Van zo’n sector, creatief, openminded, is het ongelooflijk erg dat je zoiets krijgt. Dat is een beetje mijn ontgoocheling; je hebt een averechts effect: mensen die diversiteit opnemen als opportunisme en dan heb je mensen die het menen maar het niet weten, die zijn op zoek. Erger nog: ik ken instellingen waar mensen een boekje geschreven hebben over diversiteit, goeroes van de diversiteit, die hebben alles in handen om het te doen, maar als puntje bij paaltje komt, beperken ze zich tot de meest stereotiepe dingen met clichématige aanpak.”

Dit citaat illustreert treffend het verschil in de aanpak van organisaties: er zijn organisaties die al volop en in verschillende aspecten van hun werking met diversiteit/interculturaliteit bezig zijn. Andere organisaties zijn nog onwetend en moeten op weg geholpen worden. Tot slot zijn er ook de organisaties die ‘aan interculturaliteit doen’ uit opportunisme. Een dergelijke invulling kan leiden tot ‘onwil’ ...

“ Het is een mythe dat er geen kaders zijn. Soms zijn er procedures en staat dat in de weg. Maar de meeste initiatieven zijn vzw’s en hebben de vrijheid om aanwervingen te doen zoals ze willen. Maar dan moet je een visie hebben.”

... of tot het benoemen van interculturaliteit om te beantwoorden aan decretale eisen.

“ Ik heb het afgelopen jaar eens bewust naar beleidsplannen gekeken van organisaties waar ik mee samenwerkte. En ik vond het moeilijk: de manier waarop dat verteld wordt naar het beleid: als je ziet hoe bepaalde professionals gebruikmaken van vrijwilligers om een mooie rapportage te maken, dat is toch niet fair tegenover die mensen die op het terrein zaken in beweging hebben gebracht. In X (plaatsbepaling) bv. zijn het alibiactiviteiten, die mee in de rapportage gaan bv. voor het participatiedecreet. Maar het wordt niet structureel verankerd.”

Een andere respondent haalt echter een mogelijk nog groter probleem bij organisaties aan dan onwetendheid, opportunisme of onwil; deze respondent ervaart ook onverschilligheid.

“ Maar dat (nvdr: competenties) moet spelen: als ze iemand vragen om een toneelstuk te realiseren, dan moet je een regisseur nemen. Als je een actie wil doen, moet je iemand vragen die actie kan voeren. Je moet iemand nemen die het kan doen. Niet onverschillig zijn tegenover wat iemand kan. Dat toont een gebrek aan respect, een onverschilligheid.”

“ Je merkt dat Anciaux is weggegaan. Men deed diversiteit voor de subsidies. Maar nu voel je dat die druk weg is. Dat geeft iets positief, maar de mensen zijn nu bezig om de belangen van de nieuwe minister te zoeken zodat ze hetzelfde kunnen doen maar in de nieuwe woorden van de nieuwe minister. Alles anders aankleden om toch de centen te krijgen. Ik heb het al op het kennisknooppunt gehoord: misschien past gender beter bij ons, als de minister allochtonen niet leuk genoeg vindt, dan hebben we misschien vrouwen of handicap.”

Organisaties moet zelf ook veranderen

Hoe kunnen organisaties evolueren naar aan andere houding tegenover interculturaliteit? Het toelaten of toe leiden van mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond naar organisaties is niet voldoende. De organisatie moet zelf ook inspanningen doen om te veranderen.

“ Reusachtige organisaties staan niet open voor verandering, voor nieuwigheden in de manier van werken en diversiteit is een veranderingsproces. Wat je dus eerst moet vinden, is de positieve kant voor verandering voor de organisatie. Om mee te doen.”

7.2.2.6 Waar zit de macht?

Een respondent stelt zeer duidelijk dat een 10%-maatregel in Raden van Bestuur geen zin heeft als de werkelijke macht in andere functies schuilt, bv. bij een artistiek leider. Zolang organisaties op deze manier functioneren, moeten andere ‘inbraken’ gedaan worden om organisaties te interculturaliseren. Die ‘inbrekers’ lopen echter het risico om juist afgerekend te worden op hun achtergrond i.p.v. op hun competenties.

“ Maar voor de rest zou ik zeggen, zeker tegenover (namen van grote kunsthuisen): daar kan je geen bal doen. De structuur is zo gebetonneerd, het is zo geïndividualiseerd in Vlaanderen: de positie van de artistiek leider is zo sterk: ook Vlamingen hebben daar niets te zeggen. De RvB van (naam van kunsthuis) heeft geen bal te zeggen. Ik kan meer impact hebben op het beleid door een gesprek met artistieke directeurs dan met 10 vergaderingen bijwonen per jaar.”

“ Wij willen geen eigen huis, dat is een bewuste keuze, wij ontwikkelen een nichewerking om in te breken in bestaande huizen. Er bestaan genoeg huizen. Dat is een duidelijke boodschap. (...) Geld is macht: als je kan beslissen over wat er komt, heb je macht. Ofwel wil je de macht delen (dus geld delen) en dan krijg je iets anders. Je wordt dan afgewimpeld door eigenlijk valse argumenten (is dat kwalitatief genoeg): jij weet er geen bal over en hoe kan je spreken over kwaliteit? Hoe kan jij oordelen over kwaliteit?”

7.2.2.7 De valkuil van de terminologie

Net zoals bij andere onderzoeken die in dit rapport besproken worden, dook ook hier de terminologiekwestie op. Volgens de respondenten hindert een verbreding tot het begrip ‘diversiteit’ het proces van interculturaliseren.

“ Ik ben verward door wat ik nu zie: de definitie die Anciaux gaf aan diversiteit, die nadruk op interculturaliteit, dat leeft niet bij andere sectoren: onderschat niet welk effect dat geeft op het terrein. Interculturaliteit wordt beschouwd als categoriaal. Diensten diversiteit in Mechelen, Antwerpen zitten met andere definities rond diversiteit. Je krijgt weerstanden die niet meer geobjectiveerd worden. Je kan het opentrekken, maar dan kan je soms zaken niet meer benoemen. Zaken die betrekking hebben op etnisch-culturele minderheden worden onzichtbaar gemaakt, een alibi om bepaalde pijnpunten niet meer te bespreken. Diversiteit ruim is goed als uitgangspunt, maar blokkeert het gesprek naar groepen die het nodig hebben.”

“ Dat is niet bedoeling van het actieplan geweest: interculturaliseren was het. Anderen willen het spel niet spelen, want die trekken het open. Dan zijn we terug naar 0. Dan moeten we aan heel de samenleving werken en dan bevriezen we het.”

7.2.3 Hoe moet het nu verder?

Tot slot werd gepeild naar de toekomst, meer bepaald naar het verder vormgeven aan het beleid en het al dan niet blijven hanteren van quota.

7.2.3.1 Het beleid monitoren, evalueren en terugkoppelen

Verschillende respondenten gaven aan om niet meteen een nieuw beleid te ontwikkelen, maar het bestaande beleid goed op te volgen. Immers het niet of onvoldoende geleerd hebben uit wat zich heeft afgespeeld, leidt tot frustratie.

“ Toen het traject werd afgerond, hebben wij zelf moeten vragen om evaluatie; want je investeert je tijd 6 jaar lang, je zit aan de loopgraaf van diversiteit: je zit daar in een instelling die al 150 jaar werkt op dezelfde manier en je wordt dan daar gegooid als een nieuwigheid die daar niet helemaal hoort, je wordt daar in dienst gesteld, je wordt in een structuur gegooid, als gratis medewerker, als positief teken naar de overheid, als plant die daar niet helemaal past. Na 6 jaar zegt niemand iets.. na alle lezingen, congressen, .. en dan ineens is het gedaan, dan gaat een andere minister van start met een ander project. Vandaar frustratie. Er wordt geen rekening gehouden met de dingen die gebeurd zijn.”

“ Het moet geëvalueerd worden; wij hebben zoveel shit gegeten, waarom moeten nieuwe deelnemers door hetzelfde gaan??? Nieuwe termijnen, nieuwe plannen: eerst leren van wat vooraf is geweest.”

7.2.3.2 De mensen blijven opvolgen en ondersteunen

De deelnemers houden ook een pleidooi om de mensen die nu ingeschakeld zijn niet ‘los te laten’. Zo kan de huidige ‘generatie’ ingezet worden in het ondersteunen van nieuwe mensen.

“ Dat is ook het verhaal van Osama en de Amerikanen. De vorige beleidskeuze was om mensen te gaan stimuleren dingen te doen. Het zou niet fijn zijn als die nu aan hun lot worden overgelaten.”

7.2.3.3 Een nieuwe garde opleiden

Verder pleiten de deelnemers ervoor om te investeren in het zoeken naar en het omkaderen van nieuwe mensen.

“ Wij komen allemaal in eenzelfde tuin plukken, maar niemand doet een inspanning om te planten, het fruit geraakt op. Nu springen we met die 10% op het resterende fruit. Nu kunnen we misschien een hoek beplanten zodat op termijn... maar niemand heeft zin om te investeren. Er wordt niet geïnvesteerd in jonge mensen, in kaders, men springt op de enkele die er zijn. Dat is wat nu gebeurt. Je moet investeren, je zal ze niet zomaar vinden.”

“ Er zijn er niet genoeg en niet allemaal even rijp. Je moet hen een tijd kunnen begeleiden en vormen daarin.”

7.2.3.4 Geen nieuw quota ... of toch?

Is een nieuw quota nodig? Op deze vraag is gezien de diversiteit aan ervaringen van de deelnemers het pallet aan reacties en meningen even divers. Sommige deelnemers vinden quota niet nodig: de veranderingen zullen sowieso gebeuren. Andere deelnemers zijn er ronduit tegen, nog anderen vinden dat er wel wat dwang mag zijn van de overheid om de zaken te laten vooruitgaan.

“ Naar diversiteit toe zijn er wel goede ideeën geweest. Maar ik ben mee met die mening: laat ons de zaken door elkaar gooien en die diversiteit dat komt sowieso, alleen zijn sommigen dat aan het vertragen of anderen proberen het te pushen, maar het proces loopt, of je nu wilt of niet.”

“ Focussen op 10% in RvB is een zinloze maatregel. Als je capuccino wilt in je RvB, daar is niets mis mee. Maar als je deze maatregel beschouwt als motor van beleid, dan volstaat het niet. Dan moet je je RvB, personeel, artistieke directie en inhoud van de organisatie mee in de verandering steken. “

“ 99% stelt die dingen in vraag. Moet het op die manier? Heeft het zin? Veel vragen: gaat dat iets uithalen, moet je de mensen dwingen? Maar ik hoor nergens antwoorden of voorstellen die ook haalbaar zijn, beter zijn dan de andere ideeën. Het moet ook op korte termijn. Dit is

zo'n mastodont, op 2 jaar tijd, die gelanceerd is, en nu kunnen we eigenlijk maar evalueren van de start: we hebben de tijd nog niet eens gehad om te evalueren. Natuurlijk voelen we ons niet goed op dit moment. Wat is eigenlijk het alternatief? Als we blijven wachten, dan gaat er ook niets veranderen. Quota is niet plezant, maar als we willen iets bereiken... Maar de minister heeft ook voor zichzelf quotum gesteld en hij heeft dat ook niet gehaald, want dan moest hij mensen ontslaan en allochtonen aannemen; dat komt heel hard over."

7.2.3.5 Zoeken naar andere vormen van participatie

Als de quota geen antwoord bieden, wat zijn dan alternatieve sporen?

" 10% wordt doel op zich; het moet een middel zijn om beleid te creëren. Als je aan de basis van de organisatie werkt, zal je automatisch mensen krijgen in de RvB. Als het voor de overheid een middel is, moet dat dan overal in staan? Adviesraden edg sukkelen ermee. Kan er dan niet een andere vorm van betrokkenheid, participatie gerealiseerd worden, niet in de marge, maar op andere manieren. Bv. moeten mensen aanwezig zijn om te participeren? We hebben input nodig, dus we organiseren adviesorganen. Voor bepaalde mensen, individuen, matcht dat gewoon niet; maar dit is overheidsdenken. Mensen kunnen soms niet functioneren op die niveaus, maar hebben wel ideeën. Kijk naar alternatieve vormen die op een volwaardige manier worden ingevuld."

7.3 Conclusies

Op basis van de verhalen en de suggesties van de deelnemers aan deze focusgroep kunnen de volgende negen conclusies geformuleerd worden:

- 1 Als gekeken wordt naar het effect op de **mensen** die via deze maatregel ingezet worden in organisaties, dan blijkt het voor hen nog vaak een harde strijd te zijn om geaccepteerd te worden. Velen ervaren dat, door de casting op allochtonie, hun competenties niet gezien worden.
2. Er is een probleem met het matchen van deze mensen aan een organisatie. Niet alleen de competenties, maar ook de affiniteit met het doel en de doelgroep van de organisaties moeten bij de selectie centraal staan. Er moet dus functioneel en niet categoriaal geselecteerd worden. In die zin is een bredere diversiteitsbenadering aangewezen waarbij binnen een organisatie gekeken wordt wat er op maat van de werking en de context van de organisatie nodig is aan functies en profielen. Door deze op-maat-aanpak is er ook meer oog voor de diversiteit binnen de groep van etnisch-culturele minderheden. Nu heerst bij de deelnemers te vaak het gevoel dat iedereen over dezelfde kam geschoren wordt.
3. De mensen die ingezet worden in adviesgroepen, Raden van bestuur en commissies verwoorden allemaal de nood aan een verdere opvolging, ondersteuning en omkadering - zeker van nieuwe mensen. Op dit ogenblik houdt geen enkelproject, organisatie of initiatief zich met deze doelstellingen bezig.
4. De ervaringen van deze 10%-ers over de houding van **organisaties** geeft een gedifferentieerd beeld. Organisaties variëren van een onverschillige houding (plicht) over weerstand tegen verandering (pijn), naar werkelijke invloed (waar een RvB macht heeft, power). Afhankelijk van hoe de organisatie in elkaar zit, kan de inzet van 10%-ers ook bepaalde effecten scoren. Bij de plicht-organisaties wordt vaak weinig moeite gedaan om iemand met een andere etnisch-culturele origine aan te trekken of te houden en deze persoon zal veelal in de marge blijven opereren. Voor organisaties waar de inbreng van dit vernieuwende element een vinger op de wonde legde (pijn-organisatie), zijn er 2 mogelijkheden: ofwel gaat deze organisatie daardoor effectief een veranderingsproces aan ofwel sluiten de rangen zich. Bij organisaties waar mensen met een andere etnisch-culturele

achtergrond werkelijk invloed kunnen of mogen uitoefenen (en die vaak al goed bezig waren voor de invoering van de maatregel), kan een opgelegde overheidsmaatregel gezien worden als het niet erkennen van hun al verworven expertise.

5 De deelnemende 10%-ers zijn van oordeel dat organisaties eigenlijk integraal moeten veranderen om quota overbodig te maken. De 10%-aanwezigheid zou een gevolg moeten zijn van een verandering van een organisatie. In het Actieplan wordt deze maatregel eerder gezien als hefboom van verandering in een organisatie, hoewel deze visie vaak niet blijkt over een te komen met de realiteit.

6. Uit de ervaringen van de deelnemers blijkt dat ontvangende organisaties beter moeten gesensibiliseerd worden over concrete meerwaarden van mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond. Organisaties zouden begeleid moeten worden in het veranderen van de werking van hun bestuursorganen en zij zouden duidelijker de inzet van een positieve actiemaatregel binnen het geheel van structurele maatregelen moeten uitgelegd krijgen.

7. De 10%-ers die aanwezig waren in de focusgroep houden de samenleving een bril voor over het functioneren van organisatiestructuren en beslissingsmechanismen. Men moet zich de vraag durven stellen waar de werkelijke macht zit in een organisatie. Als men wil interculturaliseren, moet men daar op inbreken. Op **maatschappelijk** vlak is dit misschien ook de duidelijkste meerwaarde die de 10%-maatregel te bieden heeft. Door de inzet van een andere kijk, wordt ons een spiegel voorgehouden. Maar vaak wordt diegene die de kat de bel aanbindt gezien als een last eerder dan als een troef.

8. De 10%-ers zien bij de continue evaluatie en terugkoppeling een taak weggelegd voor de **overheid**.

9. Op basis van deze focusgroep blijkt dat de meningen over de rol en betekenis van quota verdeeld zijn, maar dat er wel verwachtingen zijn naar een duidelijke aanpak van de overheid op dit vlak. Zo werd gesteld dat de 10%-vertegenwoordiging geen dappere maatregel maar een gemakkelijke maatregel was. Een moediger signaal zou geweest zijn om te streven het investeren van 10% van de werkingsmiddelen in interculturaliteit. De deelnemers verwachten van de overheid een samenhangend beleid waarin duidelijke keuzes gemaakt worden.

Hoofdstuk 8 Spiegeloefening

8.1 Inleiding

Naast de sectoren zelf wilden we de blik op de genomen interculturaliseringsinitiatieven verruimen door de zogenaamde eindgebruiker die de projecten voor ogen hebben te bevragen. Een panel van vijf ervaringsdeskundige personen met verschillende etnisch-culturele achtergronden een aantal vooraf geselecteerde projecten door te lichten op hun sterke en verbeterpunten. In totaal werden vijf projecten uit verschillende sectoren in een korte presentatie van 15 minuten voorgesteld aan dit panel.

8.2 Resultaten

8.2.1 Sterke punten over de projecten heen

De panelleden somden over de projecten heen vijf sterke punten op.

8.2.1.1 Transparante en stapsgewijze uitbouw van projecten

De panelleden benoemen de helder geëxpliciteerde doelstellingen en visies van projecten en/of achterliggende organisaties als een eerst belangrijke succesfactor. Een stapsgewijze aanpak voor de ontwikkeling van projecten legt immers de voortdurende betrokkenheid van de vooropgestelde doelgroep en de tijd en het geduld die aan het project werden besteed, bloot. Dit geduld heeft mensen echt uitgenodigd om mee te werken aan het project. Een tweede belangrijke succesfactor is het beantwoorden van het voorwerp van het project aan een nood van de gemeenschap, zoals bv. de geschiedenis van de gemeenschap.

Ook het betrekken van de doelgroep bij elke stap van het proces is belangrijk. Zo maken organisaties de doelgroep zelf tot mede-eigenaar van het project: een breed gedragen voortraject heeft meer kans op een breed gedragen eindresultaat of product. De voorgestelde projecten bouwden deze logische fasering uit door kleine stapjes te zetten in de richting van de doelgroep (bvb. eerst kinderen, daarna jongeren en tot slot de buurt of de wijk), of kozen voor de geleidelijke weg van vele interviews met mensen uit de gemeenschap, de archivering van beeldmateriaal, een tussentijdse tentoonstelling. Op die manier deinde het draagvlak binnen de gemeenschap uit als een olievlek. De projecten legden verder het belang van een dubbele dynamiek bloot die bestaat uit het initiatief van iemand uit de gemeenschap en een organisatie die een ondersteunende rol wil opnemen in een gedeeld project. Zo werd in een project het initiatief genomen om het 'erfgoed' van de lokale gemeenschap in kaart te brengen in samenwerking met een lokale erfgoedcel. Op die manier groeit een proces van onderuit via goede lokale netwerking en inbedding.

In het kader van de transparante en stapsgewijze uitbouw van het project is een sterk punt het aandacht schenken aan een blijvende nazorg, onder andere door een (weliswaar beperkt) structureel budget te voorzien. Hierdoor geeft de organisatie een duidelijk signaal over het behoren van hun initiatieven tot hun reguliere werking, en houdt de organisatie een sterke band met de doelgroep levend (bv. met de bewoners van een wijk).

8.2.1.2 Actief 'outreachen' en sterke samenwerkingsverbanden

Het panel was het erover eens dat een zich louter passief "open" voor bepaalde doelgroepen niet voldoende is, maar dat actief stappen gezet moeten zetten in de richting van deze groepen. Organisaties hoeven dus niet te wachten tot de mensen van een wijk het initiatief nemen, maar kunnen zelf dus stappen ondernemen om de mensen in een wijk te leren kennen, bijvoorbeeld door een breed publiek uit te nodigen en zoveel mogelijk potentiële toegangsdrampels weg te nemen (o.a. door vervoer te voorzien).

Het openstellen van projecten voor iedereen (mannen, vrouwen, kinderen, jongeren, ouderen, vluchtelingen, gevangenen, etc.) en het niet louter werken naar specifieke doelgroepen aan zich, maar naar vooropgestelde doelstellingen van het project die de doelgroepbenadering overstijgen, wordt door de aanwezige panelleden als een sterk punt ervaren. Zo kunnen immers bepaalde taboes en vooroordelen doorbroken worden; o.a. fietsen door vrouwen is 'haram'. Daarnaast is het aandacht schenken aan cultuurgevoelige thema's een sterke troef. Zo spreekt bijvoorbeeld het afstemmen van de agenda op het begin en einde van de Ramadan de doelgroep direct aan.

Een andere troef voor de 'outreach' is volgens de panelleden terug te vinden bij projecten die de samenwerkingsverbanden tussen en met anders-culturele organisaties/gemeenschappen versterken. Projecten over gemeenschappen geven immers erkenning aan gemeenschappen: "We vinden het belangrijk dat deze geschiedenis niet verloren gaat; jullie gemeenschappen maken immers deel uit van deze/onze maatschappij."

8.2.1.3 Bevorderen van 'nieuwe' contacten

Het panel waardeert dat sommige projecten samenwerking tussen groepen die anders niet met elkaar in contact zouden komen bevordert. Dit geeft aanleiding tot vernieuwde inzichten en meer sociale cohesie in buurten die als problematisch (negatief imago van buurten en wijken) worden beschouwd. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn mensen die hun buurt willen opwaarderen, kunstenaars die samenwerken met jongeren die nooit met kunst in aanraking kwamen, wijkbewoners die eindelijk contact hebben met elkaar, scholen die via andere wegen in contact komen met musea, contacten tussen Vlaamse autochtone vrijwilligers en mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond die ze voorheen nooit ontmoetten, mensen die voor het eerst naar tentoonstellingen of een boekvoorstelling gaan, etc. Door deze contacten ontstaat een tweerichtingsverkeer waar mensen met elkaar durven en willen spreken, en overwinnen doelgroepen bestaande drempels.

8.2.1.4 Leren op meerdere domeinen tegelijkertijd

De panelleden ervaren verder het feit dat projecten mensen bijkomende leermogelijkheden bieden naast het hoofddoel dat het project aanvankelijk beoogde (bv. leren fietsen), als een sterke troef. Hierdoor kunnen mensen immers allerlei vaardigheden (karaktervorming sociale competentie, leren omgaan met emoties) op verschillende domeinen (onderwijs, welzijn, tewerkstelling, etc.) en op verschillende niveaus (man-vrouw, jong-oud, kunstenaar-student, wijk-experts, vrijwillige autochtone Vlamingen en deelnemende allochtone Vlamingen) gelijktijdig bijschaven. Sommige activiteiten, bv. fietsen en voetballen, dragen ook bij tot het welzijn van mensen. Tijdens een cursus 'leren fietsen' kunnen vrouwen aan onafhankelijkheid en vrijheid winnen of krijgen zij een gevoel meer deel uit te maken van hun gezin, omdat zij na het volgen van de cursus - net als de rest van de familie - ook kunnen fietsen. De cursus kan ook een opstap betekenen naar andere leerinitiatieven, zoals werk, het verbeteren van de Nederlandse taalbeheersing, het samenwerken in teamverband, etc. Andere projecten dragen dan weer bij tot een groter wederzijds begrip voor elkaar, trots over de eigen gemeenschap. Het blootleggen van een

geschiedenis kan aan generaties immers inzichten verschaffen in de huidige situatie. Op deze manier kan een derde generatie veel bijleren van een tweede en eerste generatie.

8.2.1.5 Aangepaste communicatie

Tot slot vormt - volgens de panelleden - de mogelijkheid van projecten om specifieke accenten te leggen naar verschillende doelgroepen toe door gebruik te maken van aangepaste methodieken en communicatiestrategieën, een sterke troef. Zo kunnen organisaties aan de ene kant gehoor geven aan bepaalde culturele gevoeligheden en hun project bv. specifiek focussen op vrouwen. Aan de andere kant kunnen andere projecten ervoor kiezen zich open te stellen voor iedereen. De panelleden waardeerden hierbij sterk dat organisaties of projecten in hun communicatie gebruik maken van beeldmateriaal (dit spreekt mensen direct aan), een ludieke insteek, een specifieke insteek (bvb. voetbal als universele taal: iedereen kent wel een aantal bekende voetballers) om bepaalde thema's aan te snijden. Het inzetten van verschillende media en talen verhoogt het bereik van het initiatief: de uiteindelijke producten, boek, film en tentoonstelling worden voorgesteld aan of opengesteld voor een publiek dat veel ruimer is dan de gemeenschap van waaruit het project ontwikkeld is.

8.2.2 Verbeterpunten over de projecten heen

Naar aanleiding van de voorstelling van de projecten somden de panelleden acht mogelijke aandachts- of verbeterpunten op.

8.2.2.1 Duidelijke explicitering van de doelstellingen en de visie van het project

Volgens de panelleden is het erg belangrijk om bij een totaalproject, de doelstellingen en de visie van een project duidelijk te expliciteren. Anders leidt dit tot twijfel over het effectief adresseren van diversiteit in het project. Bij de presentatie van projecten moet er dus voldoende aandacht besteed worden aan de procesmatige kant van de ontwikkeling van het project: hoe is het project tot stand gekomen, wat is het doel en de opzet, hoe is het project lokaal verankerd?

8.2.2.2 Sterke samenwerkingsverbanden aangaan

Ervaringen van het panel leerden hen dat activiteiten die de doelgroep te direct aanspreken of waarvan het achterliggende doel en de visie niet duidelijk zijn, leiden tot een terughoudendheid bij de doelgroep om aan het project deel te nemen. Mensen gaan dan immers niet of heel voorzichtig in hun spreken over diversiteit, of zij zijn geneigd om te 'politiek correct' te spreken. Grotere landelijke projecten hebben er daarom alle baat bij om meer lokale verankering te zoeken, bijvoorbeeld door het zoeken van samenwerking met lokale zelforganisaties. Een campagne-organisatie in het bijzonder kan zo toch meer ruchtbaarheid en duurzame verankering aan haar projecten geven.

8.2.2.3 Reflectie over de (toelatings)voorwaarden

De panelleden zijn ervan overtuigd dat projecten flexibel moeten omgaan met bepaalde voorwaarden die aan deelnemers gesteld worden, zoals het beheersen van het Nederlands. Als taal dé toelatingsvoorwaarde is, moeten organisatie trachten in te zetten op alternatieven om deze mensen toch te laten instappen. Anders dreigen organisaties immers net mensen

te weigeren die al moeilijk bereikbaar zijn. In dit kader werd bijvoorbeeld het voorstel gedaan om vrouwen die een cursus al achter de rug hebben, in te zetten als toeleiders en eventuele vertalers voor vrouwen die moeilijker bereikbaar zijn omwille van hun beperkte kennis van het Nederlands. Ook moeten organisatie nadenken over de financiële drempels van bepaalde activiteiten: kunnen mensen na de cursus 'leren fietsen' zich wel een fiets veroorloven?

8.2.2.4 Discussie over de zin en onzin van categoriale werking

Over het al dan niet kiezen voor een categoriale werking houden de panelleden er verschillende opvattingen op na. Projecten die zich alleen op vrouwen richten, om zo vrouwen te bereiken die zich afgeschrikt kunnen voelen door een gemengde werking, werken volgens sommige panelleden net het isolement van deze vrouwen verder in de hand. In het verkeer komen vrouwen immers zowel mannen als vrouwen tegen. Bovendien zouden gemengde groepen bepaalde vooroordelen kunnen wegnemen en kunnen bijdragen tot de zelfwaarde van vrouwen, zoals: "ah er zijn ook mannen die niet kunnen zwemmen". Andere panelleden waren dan weer van oordeel dat aparte vrouwengroepen wenselijk zijn.

8.2.2.5 Focus van het project niet verenigen tot uitsluitend sociale doelstellingen

Projecten mogen zich niet uitsluitend richten op het bereiken van sociale doelstellingen, ten koste van andere op het eerste zicht 'minder direct nuttige' doelstellingen, zoals bijvoorbeeld sportieve doelstellingen. De panelleden stellen daarom voor om een sociaal initiatief (sport als middel) te laten evolueren naar een sportinitiatief (sport als doel) dat de deuren van de (elitaire) voetbalclubs kan openen. Dit betekent dus dat organisaties bepaalde doelgroepen niet mogen vastzetten in de sociale doelstellingen die de organisatie met hen wil bereiken, maar ook ruimere opportuniteiten moet trachten te zoeken om een doorstroom naar reguliere of mainstream activiteiten en/of organisaties te ondersteunen. Momenteel stromen mensen vooral door naar de lagere echelons van de organisatie, zoals het onderhoudsteam.

8.2.2.6 Beperkte langetermijneffecten van art. 60

Sommige panelleden zien weinig bijkomende voordelen in tewerkstellingskansen via het statuut van art. 60. Terwijl het net deze mensen zijn die jobcoaching, andere begeleiding, en arbeidskansen op lange termijn het hardst nodig hebben. Een goede nazorg is essentieel om mensen ook op lange termijn te laten doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Structurele samenwerkingsverbanden met andere actoren, zoals KOPAN of VDAB worden aangeraden. Bovendien wordt verwezen naar een groeiende tendens om in de pogingen om laaggeschoolde mensen naar de arbeidsmarkt toe te leiden, net aan deze groep enkel zeer specifieke vaardigheden en kennis bijgebracht worden. Zo wordt bijvoorbeeld slechts een beperkte en specifieke Nederlandse woordenschat aangeleerd om te kunnen functioneren in specifieke contexten en/of omgevingen (zowel opleiding als arbeid). Dit legt echter geen duurzame basis om ook in andere tewerkstellingsomstandigheden adequaat te functioneren.

8.2.2.7 Uitbreiden van actieradius van projecten naar andere gemeenschappen of wijken

Verder zouden sommige organisaties zelf actief moeten nagaan welke interesse er leeft om een succesvol geëvalueerd project ook op te zetten in andere dan de betrokken gemeenschappen of in andere wijken en buurten. De inspiratie en ervaringen van projecten zou moeten gebruikt worden. Bestaande projecten kunnen immers een voorbeeldrol

vervullen. Een goede communicatie over bestaande projecten via verschillende communicatiekanalen is dan ook wenselijk.

Tegelijkertijd mogen bestaande projecten niet zonder meer als standaard blauwdruk gebruikt worden om soortgelijke projecten in andere buurten, wijken of gemeenschappen op te zetten. Zo kan er bijvoorbeeld in sommige gemeenschappen meer weerstand of een sterke gevoeligheid bestaan om met hun verhalen naar buiten te treden. Het belang van een stuk geschiedenis in kaart te brengen, wordt niet altijd door de gemeenschap zelf als relevant beschouwd. Veelal willen jongere generaties afstand nemen van bepaalde culturele gewoontes. De groepen zien het belang van bepaalde evidente en vanzelfsprekende dagelijkse kennis niet altijd in.

8.2.2.8 Meer nadrukkelijke rol voor de overheid als informatieregisseur en subsidieerder op langere termijn

De panelleden zien ook een meer nadrukkelijke rol weggelegd voor de overheid. Zo merkten zij op dat veel boeiende projecten onvoldoende bekend geraken bij het brede publiek, en vaak zelfs niet gekend zijn door de al goed geïnformeerde 'doelgroep' zelf. Verder blijken projecten al te vaak tijdens hun looptijd goed opgevolgd en omkaderd te worden, maar worden ze zelden, of in zeer beperkte mate, structureel verder gezet. Aanvullend zou de overheid ook moeten investeren in projecten waarin het leereffect van haar deelnemers niet altijd zichtbaar is in harde cijfers. Het leerproces loopt immers niet altijd over rozen; tijdens zo'n proces zijn er heel wat mensen die vroegtijdig afhaken en zo niet worden 'geteld'. Afhakers hebben echter ook heel wat bijgeleerd maar vallen door de mazen van de statistieken. Een overheid die zich te sterk focust op cijfers, dreigt zeer waardevolle initiatieven en projecten te snel verloren te laten gaan.

Op basis van deze bedenkingen zien de panelleden dan ook twee belangrijke taken weggelegd voor de overheid. Aan de ene kant zou de overheid als subsidieerder van vele projecten meer de rol moeten opnemen van informatieregisseur. Aan de andere kant, zou de overheid meer moeten inzetten op structurele ondersteuning op lange termijn van zowel succesvolle als minder succesvol gebleken projecten. De continuïteit van projecten wordt al te vaak te snel verbroken, waardoor heel wat opgebouwde expertise verloren gaat of telkens opnieuw moeten worden opgebouwd.

8.3 Conclusies

De resultaten uit deze spiegelroefening geven een beknopt en eerlijk beeld van hoe het panel van ervaringsdeskundigen met verschillende etnisch-culturele achtergronden de voorgestelde projecten inschatten. De resultaten geven de aanbevelingen van het panel puntsgewijs weer. Zowel in sterke als verbeterpunten komen het belang van een procesmatige systematische aanpak van projecten, het belang van goede samenwerkingsverbanden, en de noodzaak van directe en aangepaste communicatie van organisaties naar doelgroepen toe, het sterkst naar voren. De belangrijkste verdiensten van de projecten zijn onder andere de innoverende manieren waarop 'nieuwe' contacten worden gestimuleerd die anderszins niet met elkaar in contact zouden komen en het stimuleren van leren op meerdere domeinen tegelijkertijd. Projecten zouden hun werking nog kunnen verbeteren door zich niet uitsluitend te focussen op sociale doelstellingen, maar bijvoorbeeld ook sportieve doelstellingen (en doorstroom naar reguliere activiteiten), en te reflecteren over de langetermijneffecten en potentiële toelatingsdrempels. Tot slot zou de overheid ook haar bijdrage kunnen leveren door sterker op te treden als informatieregisseur en subsidieerder op lange termijn van zowel succesvolle als minder succesvolle projecten.

Hoofdstuk 9: “4-I”-analyse

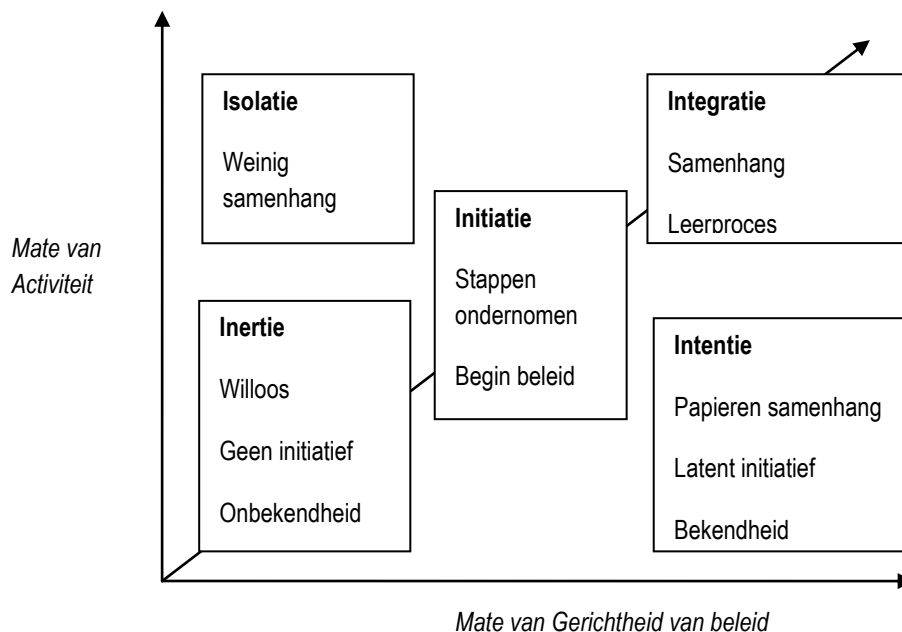
9.1 Inleiding

Ondanks de intenties, opgenomen in het Actieplan, blijken slechts weinig organisaties een geïntegreerde werking rond interculturaliteit te bereiken. Vele organisaties blijken heel wat acties te ondernemen, maar al te vaak blijven deze acties hangen in een ad-hoc benadering zonder dat het beleid van organisaties structureel verandert (Depreeuw et al., 2006; Van Remoortere, Simons, de Graef, & Bastiaens, 2009). Anderzijds komen heel wat organisaties wel tot visieontwikkeling, maar blijven de concrete verwezenlijkingen achterwege.

Bij het ten gronde evalueren van het interculturaliseringsproces, kunnen organisaties gebruik maken van een door de Anne Frank Stichting ontwikkelde matrix (zie Bellaart, 2001; Burggraaf & Van Kooten, 2000; Pyrek, 2005). Deze matrix geeft weer hoe activiteiten, projecten en beleid op elkaar moeten worden afgestemd om tot een coherent interculturaliseringsproces binnen de organisatie te komen (Van Remoortere, et al., 2009).

Aan de hand van deze matrix, opgebouwd uit twee assen (mate van gerichtheid van het beleid en mate van samenhang van de activiteiten) kunnen organisaties zich positioneren op het vlak van het interculturaliseringsproces.

- Bij ‘**inertie**’ neemt de organisatie nog geen stappen. Een gebrek aan initiatief om acties te ondernemen en een lage ‘gerichtheid’ van het beleid kenmerken deze organisatie. Een dergelijke inactieve organisatie ziet geen reden om het interculturaliseringsproces in gang te zetten.
- Bij ‘**isolatie**’ is er sprake van een zekere mate van activiteit of acties rond het interculturaliseringsproces. Een aantal voortrekkers houden zich met dit thema bezig, maar binnen de ruime organisatie is er nog geen of weinig draagvlak voor. Bovendien is er tussen de acties nog niet veel samenhang.
- Bij ‘**initiatie**’ zet de organisatie al eerste stappen in de richting van een interculturaliseringsproces. Binnen de organisatie zijn er al specifiekere functies, zoals een diversiteitsmedewerker.
- Bij ‘**intentie**’ heeft de organisatie beleidsmatig al een kader uitgewerkt, maar de concrete vertaling in acties ontbreekt. Een dergelijke organisatie erkent het belang van het interculturaliseringsproces, maar komt niet verder dan beleidsintenties. Het beleid daadwerkelijk omzetten in de praktijk blijkt vooralsnog niet te lukken en bovendien is het niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor een dergelijk beleid.
- Bij ‘**integratie**’ vindt een organisatie het interculturaliseringsproces niet enkel belangrijk, maar vertaalt dit proces ook naar concrete activiteiten. Het proces behoort tot de verantwoordelijkheid van iedere speler in de organisatie en de acties hangen coherent samen (Van Remoortere, et al., 2009).



Figuur 9.1: De matrix Interculturalisatie (© Anne Frank Stichting/EGA Amsterdam)

Een dergelijke matrix biedt een richtinggevend kader om de voorwaarden voor een geïntegreerd interculturaliseringsproces te verhelderen en te ondersteunen. Geïntegreerd heeft verschillende betekenissen, meer bepaald dat er:

- met alle geledingen binnen de organisatie en alle facetten binnen de organisatie rekening gehouden wordt: aanbod en participatie, personeelsbeleid, vrijwilligersbeleid, vormingsbeleid, etc.
- duidelijke doelstellingen en concrete succesindicatoren geformuleerd worden
- een draagvlak binnen de organisatie gecreëerd wordt
- samenhang gezocht wordt tussen de soms geïsoleerde initiatieven binnen de organisatie, niet enkel door een diversiteitsmedewerker (diversiteit en interculturaliteit als geïsoleerd thema), maar door de organisatie als geheel (Van Remoortere, et al., 2009).

Deze “4-I”-analyse werd uitgevoerd om een beeld te krijgen van de mate waarin interculturaliteit is opgenomen in decreten en beleidsplannen sinds het Actieplan (2006). Deze analyse werd uitgevoerd op een aantal (beleids)bronnen, zoals het evaluatieverslag Actie Interculturaliseren⁹⁷, een bron aangereikt door het departement, het charter van UNESCO rond culturele diversiteit⁹⁸, en het Erfgoeddecreet (2009)⁹⁹. Bijkomend werden een aantal tijdens de desk research geraadpleegde beleidsnota's meegenomen in de analyse.

9.2 Resultaten

⁹⁷ Evaluatie van het Actieplan interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport (2008) www.interculturaliseren.be

⁹⁸ www.unesco.org/culture/ich/doc/src/00009-NL-PDF.pdf en iv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp

⁹⁹ <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1386538-Cultureel-erfgoeddecreet.html>

9.2.1 Alle organisaties van CJSJ in het vizier

Het plaatsen van organisaties uit de sector CJSJ¹⁰⁰ op de “4-I”-matrix, leidt tot de volgende vaststellingen.

- Een klein aantal organisaties bevindt zich nog in het kwadrant ‘inertie’: dit zijn organisaties waar in de beleidplannen geen visie rond interculturaliteit wordt aangetroffen en waar weinig activiteiten gebeuren. De activiteiten die onder de noemer van interculturaliteit plaatsvinden, zijn bv. exotisch getinte uitstappen of een internationale verkleuring van een liedjesrepertoire.
- Het gros van de organisaties en steunpunten kunnen geplaatst worden in het kwadrant ‘isolatie’. Elk van deze organisaties heeft een diversiteitsmedewerker of een medewerker die verantwoordelijk is voor het thema diversiteit. Deze medewerker tracht - in de mate van het mogelijke - activiteiten op te zetten of te stimuleren. Deze activiteiten zijn veelal te categoriseren onder de noemer ‘toeleiding’ en grijpen meestal in op het aanbod of de publiekswerking. Sommige activiteiten zijn gericht op het personeel en bestuur, wat veelal voortvloeit uit de door de overheid gestelde verwachtingen. De interculturele activiteit bevindt zich nog steeds buiten de reguliere werking, vaak aan de marge van de organisatie.
- Een aantal organisaties kunnen gesitueerd worden in het kwadrant ‘intentie’. Het is opvallend dat dit eerder grote organisaties zijn die zich dicht bij de overheid bevinden. Deze organisaties hebben een sterk uitgewerkte visietekst rond interculturaliteit, maar concrete activiteiten ontbreken vaak. Een positieve tendens bij deze organisaties is de duidelijke evolutie van doelstellingen en inspanningsverbintenissen ten tijde van het actieplan naar meer resultaatgerichte indicatoren in de formuleringen in 2008. Deze meeste organisaties uit dit kwadrant zijn ook op zoek naar monitoringssystemen om de vooruitgang in kaart te kunnen brengen.
- In het kwadrant ‘initiatie’ bevinden zich heel wat steunpunten alsook enkele kunstencentra. Zij zijn door of naast het actieplan aan de slag gegaan rond interculturaliteit in beleid en in praktijk. De organisaties ontwikkelen initiatieven op de verschillende domeinen: programmatie, publiekswerking, personeel en bestuur en partners. Er is echter weinig opvolging en evaluatie van deze initiatieven, weinig coherentie soms ook tussen de visietekst en de concrete acties of tussen wat het ene jaar wordt ondernomen en het andere.
- Enkele organisaties kenmerken zich door reflectie op het proces van interculturaliseren. Deze organisaties kunnen gecatalogeerd worden in de richting van het kwadrant ‘integratie’. Deze organisaties gaan voluit het gesprek aan over interculturaliteit, denken na over de sectorspecifieke invulling, maar staan ook stil bij de betekenis van interculturaliteit voor hun eigen organisatie. Zij ontwikkelen initiatieven op de verschillende domeinen die onderling verbonden zijn en in de diepte uitgewerkt worden omdat er op gereflecteerd wordt. Deze reflecties leiden op tot innoverend beleid en/of praktijken.

Deze analyse illustreert opnieuw¹⁰¹ dat de identiteit van een organisatie in grote mate bepaalt hoe breed het interculturaliseringsproces kan gaan, maar niets belet organisaties natuurlijk om in de diepte te gaan werken.

Uit de positionering van de organisaties op de “4-I”-matrix kwam als trend naar voren dat organisaties met een gelijkaardige profilering een vergelijkbaar beeld op vlak van interculturaliseren vertonen. Zo blijven **organisaties dichtbij de overheid** gemakkelijk steken op vlak van intenties. Zij zijn sterk in het formuleren van een beleid en een visie,

¹⁰⁰ We maakten de analyse op basis van het monitoringsrapport van de overheid (2008) en bijkomende opzoekingen in praktijkfiches of beleidplannen van de resp. organisaties.

¹⁰¹ Cfr. hoofdstuk 6 CATWOE-analyse

maar concrete realisaties blijven achterwege. Organisaties die sterk zijn in **‘doen’**, zoals bv. muziekorganisaties en die ook elk hun specificiteit hebben, ontplooiën wel activiteiten, maar vaak met weinig visie en ook beperkt door een bepaalde canon waar ze aan vasthangen. **Grotere kunstencentra** breken dan weer gemakkelijker door naar initiatieniveau. Zij ontwikkelen activiteiten vanuit een zekere visie, maar al te vaak worden deze vernieuwende experimenten vanuit de leuze “elk zijn specialisme en interculturaliteit is er daar één van”, toevertrouwd aan één persoon binnen de organisatie.

Uit deze trend blijkt ook dat waar organisaties sterk in zijn, soms ook hun valkuil wordt als het op interculturaliseren (=veranderen) aankomt.

Organisaties die op dit ogenblik als koplopers op vlak van interculturaliteit kunnen beschouwd worden - dit zijn organisaties die in hun beleid en praktijk zowel integraal als geïntegreerd bezig zijn met etnisch-culturele diversiteit en innovatie - zijn eerder kleine organisaties, die zich middenin de woelige stedelijke context bewegen, hun activiteiten zijn vaak niet te vangen onder één noemer (en soms niet in één decreet), ze spreken vaak niet meer over interculturaliteit of interculturaliseren, maar hanteren woorden zoals innovatie, transformatief leren enz..

9.2.2 De verschillende werkingen van één type in het vizier

Bij het inzoomen op de verschillende werkingen van één type organisatie, blijkt de **factor verstedelijking** in sterke mate te bepalen hoe diep het interculturaliseringsproces al is doorgedrongen. Dit illustreren we aan de hand van de case ‘Vormingplus’.

Twee werkingen (één in migratiegebied en één in een grote stad) kunnen we in de ‘4-I’-matrix plaatsen onder de noemer **‘integratie’**. Interculturaliteit is voor deze werkingen immers een realiteit en een vertrekpunt. Ze kiezen voor een procesmatige aanpak waarin diverse domeinen binnen de werking aan elkaar gekoppeld worden en veranderingen plaatsvinden die diep ingrijpen op de werking en de missie van de organisatie. De personeelsploeg is vaak intercultureel samengesteld en alle personeelsleden zijn betrokken op het thema. De Raad van Bestuur trok de kaart van een duidelijk engagement rond het interculturaliseringsproces. Deze werkingen leren duidelijk uit hun ervaringen en reflecties, zoals tot uiting komt in de teksten over toeleiding. Uit de formuleringen blijkt duidelijk kennis en ervaring met drempels en de manieren om creatief met deze drempels om te gaan. De doelgroep van het aanbod is vaak een klankbord bij de ontwikkeling of verbetering ervan.

Drie werkingen (in meer landelijke gebieden) situeren zich in het kwadrant **‘isolatie’**. zij ontwikkelen heel wat activiteiten en sommen in hun beleidsplannen acties op, zoals het interculturaliseren van de Raad van Bestuur, van het aanbod, werken aan de registratie van de publieksparticipatie, actief openstellen van vacatures voor etnisch-culturele minderheden. Deze acties vormen echter geen samenhangend geheel en worden vaak gedragen door één diversiteitsmedewerker of een werkgroepje diversiteit. Eén werking in de stad valt eveneens onder dit kwadrant. Deze werking initieert heel wat intercultureel aanbod in samenwerking met een veelheid aan partners, maar een echt gedegen en gedragen beleid ontbreekt. De doe-modus overheerst. Enkele van deze werkingen zitten op de wip naar initiatie. Uit de diversiteits- of beleidsplannen blijkt dat zij interculturaliteit meer en meer als een element van kwaliteit inbouwen in de hele werking of het als themalijn meenemen over meerdere jaren.

Vier werkingen, gelegen in gebieden waar er wel wat migratie is, kunnen geplaatst worden in het kwadrant **‘intentie’**. Deze werkingen geven zelf aan nog in de fase van visieontwikkeling en beleidsbepaling te zitten. Vaak vertrekken zij vanuit een zeer gedegen omgevingsanalyse, soms ook van zeer hoog gegrepen doelen. Het denken over interculturaliteit vindt vaak plaats in allerlei werkgroepen en denktanks die door diversiteitsmedewerkers gefaciliteerd worden, maar van samenstelling vooral zeer intern gericht zijn.

Drie werkingen uit middelgrote steden zitten in de fase van ‘initiatie’ waar het belangrijkste punt van verschil de werkingen uit het integratiekwadrant is dat ze interculturaliteit nog als een thema beschouwen; meer bepaald als een thema binnen het aanbod, een thema om toe te wijzen aan één personeelslid of werkgroepje. In vergelijking met hun collega’s uit het kwadrant isolatie is wel al gewerkt aan draagvlakcreatie binnen de organisatie zelf. Er zijn keuzes gemaakt en benoemd op niveau van de Raad van Bestuur en het team. Deze werkingen kiezen vaak gericht voor acties met een bepaald doel voor ogen. Deze acties spelen vaak in op meerdere domeinen van de organisatie bv. linken tussen personeel en aanbod of tussen personeel en publiek. Er wordt genetwerkt met organisaties van etnisch-culturele minderheden.

9.2.3 De decreten doorgelicht

In de impactanalyse gemaakt door het departement wordt als conclusie aangegeven¹⁰² “We willen afstappen van de vrijblijvendheid en etnisch-culturele diversiteit niet langer benaderen als een geïsoleerde beleidsoptie, maar als een rode draad doorheen het beleid. Het is daarbij van belang dat de overheid een ondersteunend beleid voert waarbij innoverende initiatieven alle ontwikkelingskansen krijgen.” Met andere woorden, deze conclusie verwoordt letterlijk de wens om van isolatie en initiatie te gaan naar integratie.

Het actieplan stelde zich tot doel om interculturaliteit te integreren in alle decreten. In deze doelstelling is men geslaagd. Elke organisatie die subsidies aanvraagt, moet zich immers verhouden tot het criterium interculturaliteit. Bij lezing van het monitoringsrapport blijkt echter dat interculturaliteit tot nog toe een criterium is ‘naast’ andere en geen wezenlijk onderdeel van een beleid. Van een echte integratie is dus nog geen sprake. Hierdoor kan ook van organisaties geen geïntegreerde benadering verwacht worden. Organisaties dienen immers om aan alle criteria te kunnen beantwoorden een veelheid aan initiatieven en/of beleidskeuzes in die beantwoorden aan de veelheid van aandachtspunten voor de overheid. Verder blijkt uit de rangorde van de criteria dat interculturaliteit zeker geen prioritair criterium is. De sterke klemtoon in de decreten op resultaten moedigt een doegerichte reflex in de richting van geïsoleerde initiatieven aan en stimuleert een meer procesgerichte weg richting initiatie niet. Verder is de benadering in de decreten kwantitatief en éénvormig: terwijl de sector juist aangeeft dat het meer kwalitatieve criteria wil en een gecontextualiseerde beoordeling. De integrale benadering wordt als een ideaaltype naar voren geschoven, maar is dit wel voor elke organisatie haalbaar of wenselijk?

9.2.4 De beheers- en beleidsplannen doorgelicht

In de beheersovereenkomsten en beleidsplannen is interculturaliteit opgenomen als een criterium. Momenteel gaat het vooral nog over een ‘discours’. De vraag kan dan ook gesteld worden wat deze plannen in concreto zullen opleveren aan realisaties.

Ter illustratie wordt het erfgoeddecreet¹⁰³ als casestudy besproken.

In artikel 2 van dit decreet wordt gesproken van interculturaliteit en personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond. Deze begrippen worden in dit artikel gedefinieerd. Wat opvalt is dat de definitie van etnisch-culturele minderheden verschilt van de definitie die in het actieplan werd gehanteerd.

In het actieplan definieert men ECM als:

¹⁰² p. 2 in Evaluatie van het Actieplan interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport (2008) www.interculturaliseren.be

¹⁰³ Vlaamse Regering (2009) Geconsolideerde versie van het Cultureel-erfgoeddecreet

1. Personen die al geruime tijd in Vlaanderen wonen en door de migratiegeschiedenis van henzelf of hun (groot)ouders affiniteit hebben met meer dan één cultuur, waarvan één niet met West-Europa geassocieerd wordt.
2. Personen uit niet-West Europese landen die zich recent vestigden in Vlaanderen bijvoorbeeld door asiel of gezinshereniging.

In het erfgoeddecreet luidt de definitie als volgt:

“in het Nederlandse taalgebied of in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad verblijvende burgers met een sociaal-culturele herkomst die verbonden is aan een niet Beneluxland.”

De meer recente definitie verbreedt de groep mensen die als etnisch-cultureel divers kunnen worden benoemd en maakt geen onderscheid meer tussen zogenaamd oud- of nieuwkomers.

In artikel 3 waar de doelen voor het decreet worden bepaald, is één van de vier doelen “binnen het cultureel erfgoedbeleid de nodige aandacht voor interculturaliteit ontwikkelen.”

In artikel 5 waar de voorwaarden worden gesteld voor het steunpunt om in aanmerking te komen voor een werkingssubsidie werden aanwijsbare inspanningen gevraagd om zowel de Raad van Bestuur als de staf te interculturaliseren.

In artikel 18 worden diezelfde aanwijsbare inspanningen gevraagd van instellingen van de Vlaamse Gemeenschap.

In artikel 19 worden de criteria opgesomd waaraan de werking van een museum moet voldoen. Het achtste criterium van de 9 vermeldt dat een museum “inspanningen inzake interculturaliteit op het vlak van programmering, participatie, personeelsbeleid en bestuur” moet kunnen aantonen.

Deze inspanningen worden in artikel 29 ook gevraagd van de landelijke cultureel-erfgoedorganisaties, in artikel 41 voor de Vlaamse Erfgoedbibliotheek, in artikel 53 voor samenwerkingsverbanden die de internationale profileringen van kunstcollecties tot doel hebben.

Wat kunnen we uit deze analyse besluiten?

- Enerzijds wordt interculturaliteit zeer breed meegenomen, al van in de doelbepaling van het decreet zelf. Dit is toch wel een belangrijk signaal.
- Er worden inspanningen gevraagd en geen resultaatsindicatoren gesteld: het beleid blijft nog erg vrijblijvend. Wat als een museum aan alle 8 van de criteria beantwoordt en er niets van bakt op vlak van interculturaliteit? Worden hier dan vragen bij gesteld? Heeft dit dan gevolgen voor de financiering? Hoe sterk weegt dit achtste criterium door?
- Er zijn geen concrete instrumenten voor monitoring; de vraag is of de voorziene visitatiecommissies bv. inzake het kwaliteitslabel voor musea toegerust zijn om te oordelen over de interculturalisatie-inspanningen in het kader van bestuur en personeel?
- Er worden inspanningen gevraagd op alle domeinen. Men gaat uit van een integrale benadering van interculturaliteit. Er wordt niets gesteld over de samenhang van praktijk en beleid, met name de mate van geïntegreerd zijn.

9.3 Conclusies

Uit deze onderzoeksactiviteit blijkt dit ‘4-I’-model een interessant monitoringsinstrument voor verder gebruik door de overheid in het opvolgen van zowel haar eigen inspanningen om het beleid vorm te geven via decreten als om beleidsplannen van organisaties in te schalen. Het model dient daartoe misschien nog verder verfijnd te worden op maat van de sector.

De hypothesen die we genereerden uit dit explorerend onderzoek vragen om verder onder de loep genomen te worden. Het zou erg interessant zijn om organisaties te bevragen en te confronteren met de gemaakte inschaling op de matrix om zo het gesprek aan te gaan over hoe 'integraal' hun interculturaliseringsproces kan gaan, gezien de identiteit van hun organisatie, of hoe 'geïntegreerd' het kan worden als er toch gekozen wordt om slechts op een bepaald domein van de organisatie te interculturaliseren.

Hoofdstuk 10: De detectie van noden en behoeften

10.1 Inleiding

Om de noden en behoeften die in de sectoren leven op te sporen en kwalitatief verder uit te diepen, werd gebruik gemaakt van de focusgroepmethodiek. De bedoeling van deze focusgesprekken is om over de sectoren heen actoren aan het woord te laten over een thema verbonden aan het actieplan. Uit eerdere onderzoeksactiviteiten kwamen drie thema's veelvuldig naar voren als de belangrijkste domeinen waarop het interculturaliseringswerk nog in zijn startfase zit: personeelsbeleid, overheidsbeleid en netwerking.

In het kader van dit onderzoek werden drie focusgroepgesprekken georganiseerd met telkens een andere focus: Netwerken, Overheidsbeleid en Personeelsbeleid. Hoewel de focus van de gesprekken van elkaar verschilt, hebben deze focusgroepgesprekken een zelfde grondstructuur (zie Bijlage xx). Drie vragen stonden in deze gesprekken centraal:

- Wat zijn de effectieve en structurele barrières voor interculturele samenwerking/dialog? Hoe vertalen deze drempels zich op het terrein?
- Hoe kan tegemoet gekomen worden aan de vastgestelde (specifieke) noden en behoeften?
- Op welke manier ontwikkelden organisaties communicatiestrategieën naar specifieke etnisch culturele groepen?

Voor elke focusgroep werden telkens een 12 tal mensen uitgenodigd. Daarnaast werden drie flankerende gesprekken gevoerd met als doel om aanvullende informatie toe te voegen aan het focusgroepgesprek door gesprekspartners die ervaring hebben in dit thema. De selectie van deelnemers voor deze gesprekken gebeurde op basis van aanwijzingen door het departement, tips vanuit de sectoren of op basis van het CIMIC-netwerk.

Uiteindelijk zijn twee focusgroepgesprekken doorgegaan met respectievelijk zes (overheidsbeleid) en zeven (personeelsbeleid) deelnemers en vonden twee flankerende gesprekken plaats. Het focusgroepgesprek rond netwerking kon niet doorgaan omdat zich vooraf slechts twee deelnemers hadden gemeld. Op het gespreksmoment zelf daagden nog twee deelnemers voor deze focusgroep op. Door het afgelasten van de focusgroep 'netwerking' namen deze personen deel aan één van de andere focusgroepgesprekken.

Om toch een beeld te krijgen van de noden en behoeften rond netwerking werden de uitgenodigde deelnemers opgebeld. Het flankerend gesprek over het overheidsbeleid is niet doorgegaan. De aangesproken kabinetsmedewerker vond het niet opportuun om in deze fase van het onderzoek betrokken te worden. Ook alle andere doorgegeven gesprekspartners hadden ondertussen een kabinetsfunctie en werden daarom niet meer gecontacteerd. Hierdoor ontbreekt de stem van de overheid enigszins.

Bij het uitnodigen voor de deelname aan deze focusgroepen werd de samenstelling van de groepen zorgvuldig gewikt en gewogen wat de etnisch-culturele samenstelling betreft. We vinden het immers belangrijk (cfr. CIMIC: onderzoekskader) om te spreken MET en niet alleen OVER. Ondanks alle inspanningen zijn we hierin niet geslaagd.

10.2 Resultaten

10.2.1 Focusgroep: overheidsbeleid

In deze focusgroep werd gepeild naar het beeld van mensen uit de verschillende sectoren over het huidige en gewenste functioneren van een overheid in het interculturaliseringsproces van de culturele sector. Meer specifiek zoomden we ook in op de rol van het kennisknooppunt.

10.2.1.1 Perceptie van de rol van de overheid naar de sectoren

Uit een waaier aan aangereikte beelden kozen de deelnemers het beeld dat voor hen de rol van de overheid in het interculturaliseringsproces symboliseerde. In het focusgroepgesprek kwamen verschillende beelden naar voren: een wegwijzer, een uil, een dambord en Gandhi. De deelnemers vinden m.a.w. dat de overheid in een interculturaliseringsproces verschillende rollen vervulde en ook dient te vervullen. De eerste en meest genoemde rol voor de overheid is het faciliteren (beeld van de wegwijzer). Deze rol wordt omschreven als 'mogelijkheden, de weg tonen', 'een duwtje in de rug geven', 'een dynamische groei vanuit het middenveld stimuleren'. Een tweede rol voor de overheid verwijst naar het bundelen en beschikbaar stellen van kennis en ervaringen (beeld van de uil). Een derde beeld verwijst naar de rol van de overheid die bij maatschappelijke veranderingen het wettelijk kader dient aan te passen en deze aanpassingen dient te implementeren (beeld van het dambord). Deze rol werd meteen ook gerelativeerd. De overheid beschikt immers slechts over een beperkt aantal puzzelstukken en moet deze zo optimaal mogelijk plaatsen. Een vierde rol die weggelegd is voor de overheid heeft betrekking op haar voorbeeldfunctie (beeld van Gandhi). Zowel naar de sectoren toe als naar andere overheden, zoals lokale besturen, kan de overheid stimulerend werken door ook zelf een daadkrachtig interculturaliseringsbeleid te voeren.

Bij het bevragen van de appreciatie van de rol die de overheid tot nu toe vervuld heeft in het kader van het actieplan, worden kanttekeningen geplaatst bij de hierboven beschreven (ideaal)beelden. Het beleid van de overheid wordt gezien als te vrijblijvend. Om te interculturaliseren, is een daadkrachtig - soms ook wel 'dwingend' - beleid nodig.

“ De rol van de overheid is veel te vrijblijvend gebleven. Ze hebben het thema op tafel gegooid, het debat geforceerd, maar met dat debat is er daarna weinig mee gebeurd. Er zijn geen (nieuwe) stukjes op tafel gelegd zodat er werkelijk iets veranderd is.”

“ Ik vind wel dat interculturaliteit een thema is dat in beleidsplannen aan bod moet komen en in beheersovereenkomsten opgenomen moet worden. Maar de vraag is: in welke mate is dat werkelijk iets dat echt ten uitvoer wordt gebracht en in hoeverre is dat bij wijze van spreken een discours.”

Tegelijkertijd zien de focusgroepsleden ook in dat de overheid beperkt wordt in wat zij kan verwezenlijken. Wetgeving alleen is immers niet genoeg om een veranderingsproces in gang te zetten. De overheid heeft ook een zeker maatschappelijk draagvlak nodig om te mogen doen wat ze kan doen, maar ook een draagvlak vanuit de sectoren zelf.

“ Interculturaliteit is een maatschappelijk issue, het is niet echt een overheidsissue. Je kan van alles verwachten van een overheid, maar je mag niet vergeten dat je ook met een samenleving zit. In jouw betoog hoor ik een beetje dat de overheid dwingender had moeten zijn. Maar indien dit het geval was geweest, had heel het middenveld hier tegen in opstand gekomen.”

10.2.1.2 De overheid in haar voorbeeldrol

Een belangrijke rol die voor de overheid is weggelegd en die ze zichzelf ook toeschreef in het actieplan, was om een voorbeeld te zijn op het vlak van interculturaliseren. Het ter sprake brengen van deze rol in de focusgroep, leidt tot een zekere hilariteit. De meeste deelnemers maken geen rooskleurige evaluatie van het overheidsfunctioneren op dit vlak. Zij zien meer impact bij particuliere actoren dan bij grote organisaties of overheidsinstellingen:

“ Bij de overheid zijn er heel goede plannen en uitspraken en op het lokale vlak is men aan de slag, maar het “tussenzwevende” geheel - zo zal ik het nu maar noemen - valt niet op, wilt er niet op in zetten, of te weinig.”

“ En het grappigste is dat je misschien moet zeggen dat het actieplan het meest juist effect heeft gehad bij die organisaties die het minst subsidies hebben gekregen van de overheid. Wat jij terecht zegt voor het sociaal-cultureel werk en ik denk dat het ook voor een stuk geldt voor het jeugdwerk. Want er zijn ook een aantal organisaties die serieuze reflecties gedaan hebben over - ik heb het nu over jeugdwerk - dan hebben we het over verenigingen die zich verenigen op basis van wat hebben we gelijk en daar is diversiteit sowieso al moeilijk want daar gaat het over het verschil. Die organisaties hebben een heel boeiende oefening gedaan en zich daar een stuk - een aantal toch zeker - zich in geheroriënteerd. En als je dan kijkt naar andere organisaties die een veel grotere subsidie verhoudingsgewijs ontvangen op vlak van percentage tot echte overheidsdiensten dan zie je dat daar de impact veel minder is. En dan spreek ik ook zeker over lokale culturele instellingen.”

Vooraf op vlak van personeelsbeleid koesterden de focusgroepleden wel verwachtingen naar verandering die niet zijn ingelost:

“ Personeelsleden van allochtone origine in overheidsdiensten - ook lokaal - is en blijft problematisch. Voorbeeld Antwerpen: 50% van andere etnische afkomst, maar dit wordt totaal niet weerspiegeld in het personeel van de stad. Dit is een echt probleem. Het lukt blijkbaar politiek niet. Maar moeten we ook niet eerst de hand in eigen boezem steken? In elke geval is er regelgeving op Vlaams niveau nodig om ook de lokale besturen mee te krijgen. {Er wordt verwezen naar de richtlijnen Kelchtermans} “

10.2.1.3 De integratie van interculturaliteit in wetten en decreten

Een belangrijk instrument dat een overheid kan inzetten bij het veranderen van beleid en praktijken zijn wetten en decreten. Na 4 jaar actieplan is er nog steeds een tekort aan een aangepast wettelijk kader. Wetten en decreten kunnen nochtans zinvolle hefboomen zijn in een interculturaliseringsbeleid, maar wetten werken pas als ze ook geïmplementeerd worden tot op het ‘uitvoerende’ niveau. De doelstelling in het actieplan om de commissieleden op dit vlak goed te coachen en te trainen lijkt onvoldoende ingevuld:

“ Zo is er een volledig gemis aan wettelijke hefboomen. Als je binnen hetzelfde repertoire blijft van wetten, decreten, regelgeving zoals die bestaat dan kom je er gewoon niet. Die zijn immers niet gebaseerd op criteria van interculturaliteit.

Voorbeeld: Als je plots zegt dat interculturaliteit in het kunstendecreet een bijkomend criterium is om kunstorganisaties te beoordelen, maar de commissies zitten in een denkkader waar de artistieke criteria/kwaliteit het meest dominante gegeven is, dan zal er ook niets veranderen. Dus op die manier creëer je geen hefboom door te stellen we zullen nu een bijkomend criteria geven en daar moet je rekening mee houden. Ja, het zal wel, maar dat staat dan naast de andere criteria die van een heel andere orde zijn en waar criteria die te maken hebben met een grote demografische verschuiving in het niets verdwijnen t.o.v. wat experts hanteren als criteria die hen boeien – als vernieuwing in het theater.”

“ Want als we dit doortrekken – naar bijvoorbeeld Ieper en Antwerpen dan betekent dit dat voor beide dit iets anders betekent en dat betekent ook dat je als commissie de competentie

moet hebben om dat verschil in context te kunnen interpreteren en dat is niet evident. Dat betekent dat je daar op een serieuze manier werk van moet maken om die commissie daarin te ondersteunen.”

10.2.1.4 Een kader voor differentiatie

Het ontwikkelde beleid door de overheid dient volgens de deelnemers best een gedifferentieerd beleid te zijn, waarbij een overheid in de eerste plaats heel goed naar de context en de omgeving moeten kijken, en ermee rekening moet houden dat interculturaliseren verschilt van plaats tot plaats en van sector tot sector (bijvoorbeeld leper tegenover Antwerpen en een lokale jeugdbeweging tegenover een kunstencentrum in de stad). Van beide steden en/of van beide sectoren mag iets anders verwacht worden. Bij grote gesubsidieerde organisaties mag de overheid duidelijke eisen stellen, terwijl organisaties met lokale verankering die draaien op vrijwillig initiatief eerder gebaat zijn met een motiverende overheid.

“Neem het voorbeeld in de kunsten van De Singel. We zouden van dergelijke organisaties iets meer mogen verwachten.”

“Ik vind ook dat je ze mag honoreren als ze een extra inspanning willen gaan doen om iets met het verschil te gaan doen, dat is voor een vereniging niet evident.”

Ten tweede pleiten de focusgroepsleden voor een dialoog tussen overheid en particuliere actor om de (mate van) interculturalisering vorm te geven.

“Belangrijk is dat de beoordelingscriteria niet staan omschreven, de organisaties moeten zelf bepalen hoe zij zich verhouden tot. Als jij als organisatie kan motiveren waarom interculturaliteit voor jou geen issue is en je doet dat op een consistente, coherente manier, is dat OK. Nu om dat te doen als een soort organisatie waarvan je zegt omdat je overheidsgeld wilt, dat je maatschappelijk relevant werkt, dat is een bijzonder moeilijke oefening. Dus op dat vlak is zelf iets heel vrijblijvends, op het eerste zicht, toch een soort oefening waarbij organisaties beginnen na te denken, zichzelf in vraag stellen en binnen de hefbomen die ze hebben, beginnen zoeken.”

10.2.1.5 Experimenteerruimte

Verder werd in dit gesprek over wettelijke kaders ook aangegeven dat de maatschappij met zo'n snelheid evolueert dat wettelijke kaders steeds achter zullen lopen op veranderende en innovatieve realiteiten. Als de overheid deze wil honoreren, zal er flexibeler moeten kunnen omgesprongen worden met regelgevende kaders. Vandaar wordt het idee geopperd om een soort experimenteerruimte te creëren.

“Men heeft de bestaande kaders behouden en gezegd: doe wat verandering binnen die bestaande kaders die daar niet voor gebouwd zijn. En dat werkt zo niet. Als je verwacht van heel de sector dat zij eigenlijk zichzelf aanpassen aan een demografische evolutie dan moet je hen ook de mogelijkheden bieden om binnen nieuwe regelgevende kaders te gaan experimenteren met vernieuwende dingen en daar is de regelgeving niet op aangepast. Dat werkt zo niet. Je moet een instrumentarium ontwikkelen”

10.2.1.6 Meten en beoordelen: problematische definitie van de termen

Het probleem met meten - zeker bij een meer gedifferentieerde manier van beoordelen - is dat de overheid nog te weinig hiervoor in handen heeft. Een eerste facet van een meetinstrument is een begrippenkader. Je moet immers weten wat je gaat meten. In het actieplan van 2006 werd een begrippenkader voorgesteld. Anno 2010 blijkt dit begrippenkader in de praktijk aan het verschuiven te zijn.

Een voorbeeld uit de erfgoedsector: “Hoe wij het thema nu gaan oppakken is, het koppelen aan het intergenerationeel gegeven en op die manier ga je ervan uit dat we allerlei leeftijden en allerlei mensen met ongeacht welke achtergrond dan ook samen brengen. Op die manier proberen we het woord te vermijden. Want dat weten we allemaal - alhoewel paradoxaal natuurlijk - door het te benoemen, maak je het ook problematisch. En dat merken we in onze sector, het wordt dan ook als problematisch ervaren. Dan is het misschien beter het kind een andere naam te geven, of toch ook het op een andere manier te benaderen.”

Als alle actoren echter een eigen begrippenkader hanteren, dan ontstaan twee valkuilen. De eerste is het ontbreken van een transparant en dus ook verantwoordbaar beleid. Een tweede valkuil is het kiezen voor de gemakkelijke weg waarbij de echte uitdagingen niet aangepakt worden.

“Ik denk dat daar ook al een moeilijkheid zat of zit bij het begrip interculturaliseren op zich al. Persoonlijk twijfel ik eraan of dit wel het beste vertrekpunt was omdat er van in het begin per definitie onduidelijkheid troef was, gaat het echt wel over etnisch-culturele diversiteit of is het ruimer. Iedereen geeft daaraan zijn eigen interpretatie waarin hij of zij zich het best kan voelen. Maar uiteindelijk zitten we wel met verschillende interpretaties en aanpakken. Door deze onduidelijkheid en eigen interpreteerbaarheid en manier van aanpakken ontstaat er bijzonder weinig transparantie.”

“Er is natuurlijk een verschil van het een andere naam te geven en het op een andere manier te benaderen. Elke naam draagt een smet. Je moet eens de evolutie zien die we gehanteerd hebben om dit allemaal te benoemen (gastarbeiders, allochtonen, migranten, ...). Elke naam zal altijd besmet geraken, ... maar ik begrijp wel..., je moet vaak een omtrekkende beweging maken en dat doen wij ook. Als je te nadrukkelijk focust op etnische diversiteit dan krijg je vaak heel hoge weerstanden die je niet hebt als je werkt met een omtrekkende beweging die dingen aankaart. Maar je moet wel opletten natuurlijk dat niet iedereen op den duur gaat naar die dingen die gemakkelijk zijn. Je bent ook met toegankelijkheid bezig, het is heel verleidelijk om alles in te zetten op toegankelijkheid voor mensen met een fysieke handicap. Ik bedoel gemakkelijk - ik wil hier niet minnekes over doen want dat vergt veel investeringen, enz - maar daar mee bezig zijn, is ook een manier om met een pak andere dingen niet te moeten bezig zijn.”

Een weg uit deze impasse werd in dit gesprek niet echt gevonden, maar de suggestie van één van de deelnemers om terminologische kwesties te koppelen aan een contextgebonden en gedifferentieerde aanpak waardoor ruimte ontstaat voor verschillende begrippen, vond wel bijval.

“Daar waar de overheid veel maatwerk moet doen en de invulling ook contextgebonden is – op dat vlak krijg je een groot verschil als je over dat thema spreekt in bijvoorbeeld leper of in Antwerpen dan krijg je een heel andere invulling. De Vlaamse overheid moet dit niet zelf invullen, maar moet zien dat er een relevante werking kan ontstaan zowel in leper als in Antwerpen voor de mensen die daar wonen. En dan denk ik dat je uit de discussie geraakt ‘van wat betekent dat nu juist’. Want ik word daar heel erg moe van en ik denk iedereen.”

De verschillende begrippen bemoeilijken het meten en beoordelen. In het gesprek werden mogelijke indicatoren verkend om een interculturaliseringsproces in kaart te brengen.

“Wat eerder gezegd werd i.v.m. toegankelijkheid: je zet een hellend vlak en je bent al heel goed bezig. Dat is tastbaar. Maar wat is het hellend vlak rond interculturaliteit, wat is dat?”

10.2.1.7 Meten en beoordelen: kwalitatieve indicatoren

Meerdere deelnemers wijzen op het belang van kwalitatieve indicatoren. Tweemaal wordt verwezen naar het boek Tracks¹⁰⁴, waarin gepleit werd voor een gecontextualiseerde kijk op het interculturaliseren van organisaties in de kunstensector.

“Bijvoorbeeld een kwaliteitscriterium zou kunnen zijn in welke mate bepaalde praktijken en organisaties/instituten er in slagen om effectief het eigene van die context echt aan te spreken. Op die manier zou er een meer inhoudelijke reflectie kunnen ontwikkeld worden die dan toch aspecten van diversiteit respecteert.”

Een andere belangrijke kwalitatieve indicator bij het ontwikkelen van een gedifferentieerde kijk op het interculturaliseringsproces zijn regionale verschillen en meer bepaald de verstedelijkingsgraad. Dit wil niet zeggen dat gebieden waar weinig migratie is geen taak hebben op vlak van interculturaliseren. In deze gebieden liggen de uitdagingen anders en worden de noden ook anders aangevoeld.

10.2.1.8 Meten en beoordelen: nood aan permanente evaluatie en terugkoppeling

Naast een nieuw instrumentarium voor het meten en beoordelen, moet meer belang gehecht worden aan een goede terugkoppeling. Mensen en organisaties moeten kunnen vertellen welke goede dingen gebeurden, maar moeten ook kunnen leren van mislukkingen. Die terugkoppeling is een belangrijk instrument voor een overheid om de inspanningen van organisaties te erkennen. In het actieplan 2006 waren duidelijke intenties in die zin ingeschreven, maar gaandeweg verwaterde de monitoring.

“ Er moet een zekere meetbaarheid zijn, maar er moet vooral ook een terugkoppeling zijn en dat mis ik nu. We zijn nu eigenlijk over de effecten bezig, we zijn een evaluatie aan het doen maar eigenlijk - ik volg misschien niet dag in dag uit het beleid op - maar ik weet het eigenlijk ook niet wat er allemaal gebeurd is.(...) ik zal dan ook zeker pleiten vooraleer nieuwe maatregelen te nemen of te gaan opleggen - hetzij kwantitatief of kwalitatief - om eerst op een degelijke manier nu met de maatregelen om te gaan, om die te kunnen evalueren.”

“ Cordoba is opgestart in 2003 en is al jaren afgelopen en er is geen ander goed voorbeeld. En ik weet vooral wat er misgelopen is en niemand doet er iets mee. Dat is één van de dingen die in de kast staan in een ESF-map. Er gebeurt niets met die expertise en er worden nieuwe dingen gelijkaardig kleinschaliger opgezet hier en daar waarbij men zelfs niet de moeite doet om te weten wat we eruit geleerd hebben.”

De groepsleden formuleerden ook enkele suggesties over hoe een overheid zou kunnen monitoren:

“ Alle beleidsplannen en alle voortgangsrapporten van alle leden lezen, is een gigantisch werk, maar het zorgt er wel voor dat we precies weten wat er gebeurt. De overheid ontvangt die ook. De overheid is verondersteld van die te lezen en daar een reflectie over te maken. Eigenlijk zit al die kennis bij de overheid. Dat vind ik altijd een beetje eigenaardig van dat kennisknooppunt dat zit in de overheid, wordt gevoed door de praktijk, maar die kennis zit eigenlijk bij de overheid, maar die ontsluiting gebeurt blijkbaar niet.(...) Het is een autostrade die open ligt van hier tot Aarlen.”

¹⁰⁴ Zie ook hoofdstuk 4: deskresearch voor een beschrijving van de kwalitatieve indicatoren

Deze suggesties brengen ons opnieuw bij een rol van de overheid die eerder al genoemd werd, nl. het stimuleren en motiveren. Terugkoppeling is hierin een belangrijk instrument.

“ Ja, en ik denk sowieso als we het dan over stimuleren en motiveren hebben, dat het ook motiveert als een overheid kan zeggen ‘kijk dat is er gerealiseerd’. Het is een vorm van erkenning. Het stimuleert dat je weet ‘ik werk nu niet in het ijle, maar er verandert wel degelijk iets met ons allemaal’. Op die manier is er wel degelijk een verschil, ik denk dat dit de beste motivatie is en ja dat moet je kunnen aantonen.”

Een voorwaarde om echte feedback mogelijk te maken, is echter dat de druk op resultaten weggenomen wordt zodat leren van elkaar mogelijk wordt.

“ Resultaatverbintenissen houden niet in dat de resultaten alleen maar positief moeten zijn. Dat betekent ook dat je moet kunnen mislukken. Je moet eigenlijk kunnen zeggen: ‘we hebben daar iets opgezet en dat heeft totaal langs geen kanten gewerkt’. Het interessante, het resultaat dat er uit tevoorschijn komt waarom heeft iets niet gewerkt en dat ter beschikking stellen. Het grootste engagement van mensen die in dit kader subsidie krijgen, zou moeten zijn dat ze deze expertise verplicht ter beschikking stellen.”

10.2.1.9 Toepassen van beleid op het terrein: weinig animo op lokaal niveau

Bij het evalueren van de impact van het actieplan op het lokale terrein blijkt duidelijk dat het werk in vele gevallen nog moet beginnen. Op lokaal vlak is het actieplan trouwens niet gekend. Vanuit de tussenliggende niveaus probeert men het uit te dragen - vaak zonder al veel succes tot nog toe.

“ We hebben een idee, maar op trefdagen en evenementen die we organiseren, komt er weinig volk. Het hangt heel erg af van de persoonlijke ingesteldheid van de lokale persoon die dat opvolgt, dat merken we wel hard.”

“ Is heel deze flow - die al een tijdje bezig is - door dat actieplan of komt het van de jeugd zelf die beseft ‘we bereiken die en die niet’. Dat maakt in feite niet uit, het feit dat ze er mee bezig zijn is goed. Voor de jeugd is het een beetje moeilijk: dat actieplan is heel weinig gekend. Als je er over begint, men weet van niks.”

De inspanningen om dit beleid tot op het lokale niveau te brengen, dreigen gehypothekeerd te worden door de grote versnippering in de culturele sector. De deelnemers getuigen dat zij dit als een aandachtspunt zien in het duidelijke richten van een interculturaliseringsbeleid: wie gaat het oppakken, met welke bevoegdheden, hoe kunnen inspanningen gebundeld worden?

“ Wij vinden het vooral belangrijk dat als er iets gebeurt op lokaal niveau, dat er heel veel overleg is, dat het niet met losse eilandjes en versnippering is in een stad.”

10.2.1.10 Kleinere subsidie-enveloppes

Een andere bedreiging is eerder van economische aard. Interculturaliteit is een thema dat voor veel organisaties nog steeds laag op de prioriteitenlijst staat. Bij besparingen dreigt dit thema dan ook als eerste te sneuvelen.

“ Bij recent onderzoek naar de toepassing van subsidieverdeling bij het kunstendecreet hebben we gezien dat subsidie-enveloppes telkens kleiner worden en dat er zich zowel voor de structurele subsidies, als voor de projectsubsidies een versnippering van de middelen heeft voorgedaan. Dus zeker voor zo’n thema is dat een zeer belangrijke bedreiging. In die zin dat als het water naar de lippen stijgt, bestaat de neiging dat aspecten die meestal soms als secundair worden beschouwd, van de kaart verdwijnen. Dat er een keuze wordt gemaakt

voor efficiëntie op de korte termijn en dat wringt een beetje met het thema dat vandaag op de agenda staat.”

10.2.1.11 Is een actieplan een goede zaak (geweest)? Weerstand tegen het actieplan 2006

De aanpak van het actieplan heeft wel wat weerstand opgewekt. Het plan werd immers niet echt ervaren als een bottom-up aanpak, terwijl volgens de meeste deelnemers deze aanpak de meest succesvolle manier is om belangrijke veranderingen ingang te doen vinden.

“ Ik denk ook dat je de sectoren moet kunnen meepakken in je verhaal. Bijvoorbeeld in de jeugdsector is dat helemaal misgelopen in het begin van het actieplan - er werd al heel wat geparticipeerd en dat was heel fijn - en dan is er van bovenaf ineens gezegd dat gaat gebeuren.(...) Ja en dan natuurlijk dan nog zo'n plan voor vier jaar, dan zit de jeugdsector den boom in, dat is logisch. Als je eerst mag participeren en dan later wordt er van bovenaf iets opgelegd en dan moet je dat toch nog gaan uitvoeren en toch nog enthousiast over gaan meedoen ... dat gaat niet, dat is onmogelijk.”

10.2.1.12 Inhoud voor een actieplan in de toekomst

Bij de zoektocht naar ideeën om een mogelijk toekomstig actieplan vorm te geven, kwamen volgende inhouden aan bod: voldoende middelen, investeren in coaching en begeleiding van organisaties en diversiteitsplannen promoten.

De deelnemers houden een pleidooi voor boter bij de vis: enerzijds zouden de reguliere middelen zeker voldoende moeten zijn om interculturaliteit niet van de tafel te kunnen vegen als een extra kost (cfr. supra). Anderzijds zou via projectsubsidies kunnen ingespeeld worden op de flexibele nood aan ondersteuning van innovatieve initiatieven.

Verder pleiten de groepsleden ervoor om eerder te investeren in mensen. Op welk niveau dit dient te gebeuren, blijft nog een discussie: de coaches zouden kunnen gesitueerd zijn binnen steunpunten die heel wat sectorspecifieke kennis herbergen. Maar soms is ook externe expertise aangewezen en zou de overheid hierin zowel de weg kunnen wijzen als met geld over de brug kunnen komen om een dergelijke externe begeleiding te betalen.

“ Ja want dat is zeker over dit thema ... elke jeugdorganisatie die zegt wel zoiets van we moeten aan diversiteit werken en wat is dat en hoe moet je dat aanpakken. We hebben er nu al genoeg over gepraat en we weten allemaal dat we er mee bezig moeten zijn, daar zijn we, dat is duidelijk. Maar het is, geef me gewoon bij wijze van spreken een stappenplan dat ik er aan kan beginnen, want ik wil er aan beginnen, ik weet alleen niet hoe. Dat is nu wel het moment om begeleiding in te zetten.”

“ Bij onze leden werkt dat wel. Echt bij het handje nemen en bijna werken en stappen zetten en laten groeien in hun dienst, in hun sportraad, samenwerken met integratiedienst en cultuurdienst. Echt op maat werken. Ik ga dan ook echt langs bij deze organisaties en steden, ik ga echt op de vloer zitten, twee uur samen zitten en hoe ga je het nu aanpakken. Dit per stad apart. Zo werkt het gewoon het beste.”

In de marge van deze discussie werd ook gesproken over diversiteitsplannen. In het kadre van dit blijkt duidelijk dat diversiteitsplannen lang niet in elke sector even bekend zijn, ... laat staan gebruikt worden. Volgens de deelnemers is één van de mogelijkheden hierbij om het arsenaal aan stimulerende maatregelen vanuit de overheid uit te breiden.

10.2.1.13 Het kennisknooppunt als flankerende maatregel in het actieplan: heeft het zijn rol vervuld?

Volgens de deelnemers geniet het kennisknooppunt te weinig bekendheid. Bovendien lijkt de werking ervan de laatste jaren gereduceerd te zijn in vergelijking met het elan in de beginperiode. Verder ervaren de deelnemers het kennisknooppunt teveel als een 'binnendienst' van de overheid die zijn rol naar buiten toe als netwerker onvoldoende heeft kunnen vervullen.

“ Is het kennisknooppunt niet te veel synoniem voor een website? Te weinig gekend en te weinig pro-actief.”

“ Als je zegt in het kennisknooppunt zit heel veel kennis: dat is juist het zit er “in”, het komt er niet “uit”. Dat is heel belangrijk: er is heel veel kennis in de verschillende sectoren maar het verknopen, het pleidooi van contextualiseren en het per sector niet tot schotten laten komen, want volgens mij is dat juist die verbinding van expertise van de verschillende sectoren.”

In het gesprek wordt verwezen naar Netwerk CS Nederland die veel meer een echt netwerk zou zijn.¹⁰⁵

Wat zouden de taken van een kennisknooppunt dan wel moeten zijn volgens de deelnemers? Het Kennisknooppunt zou

- een rol moeten spelen in beleidsvoorbereidende aspecten. Info bundelen en via website beschikbaar maken is OK, maar het kan veel actiever.
- nieuwe verbindingen moeten realiseren en goed bekijken hoe welzijn, onderwijs, C.J.S. op elkaar kunnen inspelen. Ook de erfgoedsector moet erbij betrokken worden. Dit gebeurt soms, maar hier zou de Vlaamse overheid veel intenser op kunnen inspelen. Dat zou veel effect kunnen hebben.
- kleinschalige unit(s) moeten verbinden. De overheid denkt dikwijls te veel in grote plannen. Het kennisknooppunt zou moeten verknopen van veel kleinschalige initiatieven. Op deze manier ligt de drempel veel lager. Op dit moment is er nog zeer veel koudwatervrees. Iedereen weet wel iets, maar het Kennisknooppunt moet deze kennis samenbrengen.
- experimenteerruimte moeten creëren.
- Informatie verdelen bv. over interessante internationale uitdagingen die een interculturele uitstraling kunnen hebben in Vlaanderen en dit coördineren.
- bottom-up advies en stapsgewijs impulsen moeten geven.

10.2.1.14 Hoe het zou kunnen zijn...

Bij het geven van een globale samenvatting van hoe in deze focusgroep naar het overheidsbeleid gekeken werd, blijkt dat het overheidsoptreden tot nu toe benoemd wordt in termen van uitdagen, motiveren, stimuleren eerder dan in dwingen, al worden er wel verschillende nadrukken gelegd in functie van de sectoren, instellingen of organisaties die meer verbonden zijn met de overheden en die grotere subsidiepotten krijgen. Van deze laatste groep kan wat meer verwacht worden.

¹⁰⁵ Netwerk CS is een landelijke netwerkorganisatie in Nederland voor de culturele sector op het gebied van diversiteit. Het doel van Netwerk CS is culturele organisaties een stap verder te helpen bij het diverser worden. Diverser worden betekent dat culturele organisaties verjongen en verkleuren op alle organisatiegebieden; personeel, programma en publiek. (<http://www.netwerkcs.nl/>)

Verder worden nog enkele uitspraken meegegeven die richtinggevend kunnen zijn voor een toekomstig overheidsbeleid 'interculturaliseren'. De ordewoorden bij deze uitspraken zijn: anticiperen, differentiëren en experimenteren.

“ De overheid moet ook durven anticiperen op dingen (zaken die in site gebeuren en een goed praktijk-voorbeeld zijn) en ik denk dat het belangrijk is om een zekere marge en flexibiliteit in te bouwen - in zoverre dat dit kan - om op goede praktijkvoorbeelden in te spelen.”

“ Als je op die manier gaat denken en je hebt het over contextueel & kwalitatief en niet kwantitatief, als ik zie wat op heel lokaal niveau gebeurt - zoals die initiatieven nemen om te gaan voorlezen of aan huiswerkbegeleiding te gaan doen of mensen die aan huis boekjes gaan lezen, wel de overheid pikt dat op, zet daar pilootprojecten op met een bibliotheek en die bibliotheek is vertrokken want dat is expertise, een manier van denken die nu niet in een bibliotheek zit.”

“ Als je het dan hebt over overheidsdiensten zoals bibliotheken als voorbeeld (maar dat kan je evenzeer voor de sport-, jeugddiensten, Cultuur Centra,) maar daar beweegt heel weinig terwijl dat overheidsdiensten zijn. Dan denk ik daar moet sterker op ingespeeld worden om daar inderdaad een stuk verplichting in te leggen, maar dan wel weer rekening houden met contexten.”

Tot slot willen we besluiten met het verlanglijstje van elke deelnemer. We gaven hen volgende aanvulzin *'De overheid kan ons ondersteunen door*

...Onze blik zo ruim mogelijk te houden. Niet op blind te staren, we moeten ook kunnen evolueren, niet een hermetisch verhaal over een sector.

... Zich ook baseren op kwalitatieve parameters, niet enkel kwantitatief.

...Meer zuurstof aan organisaties: innovatie, vernieuwing, experimenteel.

...Eigen beleidsdoelstellingen veel scherper formuleren en instrumentarium aanpassen.

...Coaching, tools (lijstjes, tips,...). Kant en klaar materiaal op maat vertellen en begeleiden.

...Zonder te problematiseren, realistische kijk en rekening houden met eigen belang van organisaties. Geen spookscenario's, maar feiten en realisme. Niet zagen, maar aanpakken.

10.2.2 Focusgroep en flankerend gesprek: Personeelsbeleid

In deze focusgroep werd op zoek gegaan naar wat maakt dat personeelsbeleid binnen het interculturaliseren van zowel overheid als particuliere actoren het zwakke broertje blijft. We gingen op zoek naar welke aanpakken wel werkten en verder kunnen meegenomen worden en/of welke nieuwe mogelijkheden mensen uit de sectoren zagen. Dit focusgesprek werd aangevuld met vaststellingen vanuit het flankerend gesprek.

10.2.2.1 Stand van zaken

Het kiezen van een beeld om te beschrijven hoe de deelnemers de interculturalisering van het personeelsbeleid zien, brengt vooral de problematische kant van het verhaal aan het licht.

“ Er is diversiteit in het personeelsbeleid bij artiesten en onderhoudspersoneel; het is echter moeilijk te verwezenlijken in eerder logistieke/administratieve diensten. De aanwervings-procedures van de overheid vergemakkelijken de instroom niet meteen.”

“ Etnische diversiteit is beter te realiseren qua cijfers in productieomgevingen (voor lager gekwalificeerden), al is er ook daar nood aan een duurzaam personeelsbeleid.”

Uit andere gesprekken tijdens dit onderzoek¹⁰⁶ komt naar voren dat de jobs van etnisch-culturele minderheden vaak van bedroevende kwaliteit zijn: mensen uit etnisch-culturele minderheden worden vooral tewerkgesteld in laaggeschoolde jobs (soms ook onder hun diploma of zeker onder het competentieniveau), op korte termijn en in statuten met een freelance of tijdelijk karakter. De deelnemers aan dit gesprek bevestigen dit beeld.

“ Het aantrekken van freelancers lukt om diversiteit in dat bestand te krijgen, maar het lukt niet in het vaste personeelsbestand. Reden hiervoor is dat de gekwalificeerden overbevraagd zijn en dat de sector op zich niet ‘sexy’ is voor kandidaten.”

Ook in het flankerend gesprek werd dit bevestigd.

“ Mensen van etnisch-culturele minderheden die ergens startten, merkten dat ze inwisselbaar waren, dat er niet veel in hen geïnvesteerd werd. Je weet niet steeds wat je kan, vaak is dat ook aan de werkgever om dat te benoemen. Loyaliteit en verbondenheid tegenover het bedrijf waren zeer laag, men voelde zich erg inwisselbaar. De mens zelf wordt niet aangesproken. Daardoor is er vaak veel fout gelopen. Komt daar nog bovenop:

- Langdurige ziekte, ramadan, draagt bij aan ergernis bij werkgevers.
- Extra ergernis omdat de procedures van aangifte ziekte bvb niet gevolgd werden.”

Hierdoor ontstaan niet steeds gewenste effecten.

“ Ervaringen kunnen negatief uitdraaien en vooroordelen blijven dan nog jarenlang bestaan.”

Op het vlak van het interculturaliseren van het personeelsbeleid kan de overheid moeilijk een voorbeeldrol vervullen.

“ Vanuit de Vlaamse overheid wordt verwacht dat elk agentschap een jaarlijks diversiteitsplan opstelt. De weerspiegeling van de maatschappij in het personeel wordt moeilijk verwezenlijkt, de opgelegde streefcijfers worden niet gehaald.”

10.2.2.2 Concrete drempels op vlak van personeelsbeleid

Welke concrete drempels ervaren de verschillende actoren die van de wil om het personeelsbeleid te interculturaliseren een onmogelijkheid dreigen te maken? De deelnemers wijzen naar de aanwervingsprocedures van de overheid en de diplomavooraarden bij de instroom in een opleiding of job. In het actieplan 2006 is van deze drempels weinig sprake. Dit zou een belangrijke aanvulling kunnen zijn in een toekomstig actieplan.

Verder is een cruciale factor ook de netwerking van allochtonen.

“ Ons-kent-ons is belangrijk om jobs in te vullen. Allochtonen behoren niet altijd tot ‘het netwerk’. Waar dit niet het geval is, vindt men moeilijk allochtone kandidaten.”

Vanuit het flankerend gesprek wordt een andere interessante spiegel aangeboden, nl. dat de identiteit en het imago van een organisatie zelf ook een drempel kan vormen in het interculturaliseren.

“ In de cultuursector heb je enerzijds de sociaal-culturele werking en anderzijds de kunstensector. Dat zijn vaak heel regionale, Vlaamse organisaties. Daar is heel wat weerstand tegen interculturalisering. Bvb. de Vlaamse seniorenorganisaties in Brussel zijn heel erg Vlaamsgezind. De overheid spoort aan om meer open te staan voor andere senioren. Dat zijn vaak anderstaligen, wat zorgt voor een drempel, en voor veel weerstand.

¹⁰⁶ We verwijzen hierbij naar het Focusgroepgesprek 10% en de spiegel oefening

Een ander vb. zijn de Scouts en Chiro: bij hun werving en selectie is vaak een vereiste: “nauwe banden hebben met de scouts”. Zo kan je natuurlijk geen allochtonen aantrekken; zo trek je enkel incrowd aan.”

Een vaak genoemd punt in dit verband is de vrees voor een verlies van kwaliteit bij een aanwerving die a-typisch is.

“ Kwaliteit wordt gedefinieerd door de mensen die er zelf mee bezig zijn. Je hebt ook openheid nodig om kwaliteitseisen bij te werken. Bvb. in theater heeft men angst van allochtone acteurs/regisseurs omwille van kwaliteit. Men is zelf hier opgeleid, heeft hier theaterscholen doorlopen. Idem bij het jeugdwerk. Het referentiepunt voor kwaliteit is de eigen invulling die moeilijk kan worden losgelaten. (...) Bij sport ligt dat enigszins anders: kwaliteit zit vervat in de prestatie, dat is objectief meetbaar.”

10.2.2.3 Terminologie

Ook in deze focusgroep komt een verschuiving in de begrippen die gebruikt worden naar voren. De meeste deelnemers gebruiken het begrip ‘diversiteit’ en hanteren bij het inbrengen van voorbeelden de brede invulling ervan.

“Diversiteit is voor mij verschillend zijn. Verschillend zijn, is dat wat meerwaarde brengt. “

“ De definitie van Anciaux wordt niet algemeen gebruikt. Wat zijn bv. de parameters van etnisch-culturele minderheden? Uiteindelijk is er niet altijd een gedragen invulling van het begrip diversiteit.”

“ Ik kies voor een beeld met generatieverschillen om aan te geven dat het thema een brede benadering behoeft.”

“ Ook alle kansengroepen zitten binnen een divers personeelsbeleid: holebi's, kortgeschoolden, 50-plussers enzovoort.”

“ Personen met een handicap zijn het moeilijkst bereikbaar. De tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap vereist nog heel veel sensibilisering.”

Enkele deelnemers stellen expliciet dat “de focus van personeelsbeleid niet ligt op etnisch-culturele minderheden”. Ook hier blijkt dat de termen waarin er gesproken wordt, vooral ingezet worden om weerstand te vermijden:

“ Diversiteit is gebruikt geweest om meer omfloerst over etnisch-culturele minderheden te praten. De term is minder bedreigend voor de werkgever.”

Anderzijds erkennen de deelnemers ook wel dat de term diversiteit de valkuil met zich meebrengt dat etnisch-culturele diversiteit op de achtergrond dreigt te geraken.

“ Het is wel zo dat als men het over diversiteit heeft, men dan vlugger zal praten over bv. senioren en pas als laatste onderwerp over etnisch-culturele minderheden.”

10.2.2.4 Wordt de meerwaarde van het interculturaliseren van personeelbeleid wel gezien?

In de manier waarop de meerwaarde van interculturalisering van personeelsbeleid wordt beschreven, komt naar voren dat vaker de koppeling wordt gemaakt personeel/publiek en minder of zelfs niet de koppeling personeel/aanbod. Dit kan erop wijzen dat in het interculturaliseren van personeel door een organisatie vooral een economische meerwaarde wordt gezien, eerder dan een artistieke meerwaarde of een innoverende kracht.

“ De meerwaarde van medewerkers uit etnisch-culturele minderheden kan vooral liggen op vlak van participatie van publiek. Het inschakelen van medewerkers uit etnische-culturele minderheden maakt dat je ook een ander publiek bereikt. Er treedt een onbewuste identificatie op: mensen uit onze cultuur werken daar, dus wij horen er ook thuis.”

Vanuit het flankerend gesprek wordt hier een kritische kanttekening bij gemaakt:

“ Je moet het aanbod herbekijken, ervoor zorgen dat je andere stafmedewerkers aantrekt. Je hebt mensen nodig die op stafniveau mee kunnen nadenken. In de keuken, bij de technici, in de foyer, daar vind je al allochtone medewerkers, maar niet in staffuncties. Want het publiek waar al die organisaties voor werkt, dat publiek sterft uit. Je moet terug een begin maken. Organisaties teren/rusten teveel op hun verwezenlijkingen. Het is vaak meer of beter van hetzelfde.”

Op teamvlak brengt het interculturaliseren naast moeilijkheden ook winst met zich mee. De meest genoemde moeilijkheid betreft de taalbeheersing. Interculturaliseren heeft voor de groepsleden de volgende ‘winsten’: leren van elkaar (anders dan in een niet-gediversifieerd team), clichés doorbreken, werken met de competenties van mensen i.p.v. met functieprofielen en van daaruit een organisatie managen. Wat dit laatste aspect betreft, geven verschillende deelnemers aan dat hierin zeker nog stappen moeten gezet worden en dat deze benadering in de praktijk nog in zijn kinderschoenen staat.

“ Men vertrekt te vaak vanuit een individuele vacature en de aanwerving moet dan maar binnen dat kleine kader passen. Men zou de invulling op teamniveau moeten bezien, eventueel overgaan tot verschuivingen binnen het team en gebruik maken van competentieprofielen.”

Door deze laatste uitspraak wordt ons inziens een erg interessante klink gelegd tussen het competentiedenken enerzijds en het openbreken van bestaande vormen van werving en selectie anderzijds. Dit kan echter niet gebeuren zonder de steun van het management. Competentiemanagement werd ook in het flankerend gesprek aangehaald als een waardevolle benadering in het interculturaliseren van personeelsbeleid.

“ Bij competentimanagement ga je talenten eruit halen en laten groeien. Als je zo’n beleid hebt, dan spreekt dat ook aan vb. Colruyt, je krijgt een imago. Dan kan je als organisatie sterk staan. Het is ook reclame. Het geeft een goed gevoel aan de mensen die er werken dat de organisatie gericht is op je groei. Tevredenheid die afstraalt..., mensen putten daar fierheid uit!”

Vanuit het flankerend gesprek worden expliciet gewezen op twee meerwaarden van de inschakeling van mensen uit etnisch-culturele minderheden vanuit organisatiestandpunt:

1. De sociale realiteit: er zijn meer en meer etnisch-culturele minderheden in Vlaanderen. Men moet de tweedeling die dat op dit moment teweeg brengt niet onderschatten. Er zijn steeds meer hoogopgeleide Vlamingen en steeds meer mensen die minder kansen krijgen en/of nemen om een gelijkaardige weg af te leggen. Op de arbeidsmarkt is er een grote kloof ontstaan tussen de witte hoogopgeleide klasse en allochtone jongeren uit ongeschoolde arbeidersgezinnen, met ouders die niet goed weten hoe hun kinderen aan een goede opleiding en tewerkstelling te helpen.
2. De basis voor een goed diversiteitsbeleid is openheid bij de werkgever. Het is belangrijk om kansen te geven aan iedereen die kwaliteiten heeft, mits rekening te houden met hun achtergronden en te zien wat erin zit, zonder dat het er totnogtoe is uit gekomen, ... mensen te doen groeien. Die openheid, deze manier van kijken naar de mens, naar de persoon komt ten goede aan iedereen in de organisatie. Als deze mensgerichte benadering wordt toegepast op de hele organisatie, wordt een open organisatie verkregen die kan leunen op de mensen (en de mensen brengen ook veel aan). Verrijking geeft misschien niet steeds een onmiddellijk effect, maar

resulteert wel op lange termijn in een effect, nl. het illustreert 'hoe je met personeelsbeleid vorm geeft aan je organisatie'."

10.2.2.5 De rol van de leidinggevenden

Een cruciale rol in het interculturaliseren van het personeelsbeleid is dan ook weggelegd voor de leidinggevenden. In het flankerend gesprek werd gesteld:

"Wie slaagt er het best in een intercultureel personeelsbeleid? Een sterke leidersfiguur die er ZELF van doordrongen is! Mensen zoeken steeds soortgenoten. Dat doen ze van nature. Daar moet je je van bewust zijn. Je moet de alertheid aanmoedigen om divers te zijn."

Maar op dit vlak is ook nog veel werk aan de winkel.

"Er moet geïnvesteerd worden in leidinggevenden om diversiteit te benutten. Zij hebben een sleutelrol in het omzetten van een diversiteitsbeleid in de realiteit. Opleiding van eerstelijnsleidinggevenden is een absolute noodzaak."

"In de profit is er reeds diversiteit bij de eerstelijnsmanagers, die meestal zijn doorgegroeid van op de werkvloer. Ze zijn vaktechnisch zeer bekwaam maar missen vaak de communicatieve vaardigheden die een leidinggevende zou moeten bezitten. Ondersteuning hierin is cruciaal."

Met dit laatste citaat wordt ook duidelijk dat het soort ondersteuning waaraan een leidinggevende nood heeft specifiek is voor zijn/haar context of verhaal. In het ene geval kan het gaan over sensibilisering en sensitiviteit voor diversiteit, in het andere verhaal over communicatieve skills. Deze specifieke ondersteuning is belangrijk voor elke werknemer, zoals blijkt vanuit het flankerende gesprek:

"Het is belangrijk om mensen goed op te vangen. Maatregelen moeten doordacht worden vanuit iedereen zijn standpunt. Bedrijven zoeken vandaag mensen uit noodzaak: ze vinden niemand anders. Ze doen dan vaak beroep op een specifiek aanbod; vb. aanbod Nederlands op de werkvloer. Het is dan belangrijk om goed te overleggen zodat de medewerkers zien waarom dat nodig is. En ook je communicatie verzorgen zodat er geen tweespalt gecreëerd wordt. Steeds de nadruk leggen op het geheel: het komt iedereen ten goede wanneer er vlot in het Nederlands kan gecommuniceerd worden. Tegelijkertijd op zoek gaan naar waar er nog andere noden zitten: dan weten de mensen dat er aan hun noden tegemoet gekomen wordt; dat de ene Nederlands krijgt, de andere PC cursus. Dit vraagt tijd en aandacht van de werkgever. Dit is niet evident en vraagt een veranderde mentaliteit."

10.2.2.6 Maatregelen vanuit organisaties

Op vlak van de implementatie van interculturaliseringsbeleid in een organisatie worden volgende tips in het focusgroepgesprek meegegeven:

- Betrek medewerkers bij de aanwerving. Zo werk je de betrokkenheid en acceptatie van een toekomstig nieuw teamlid door het bestaande team in de hand.
- Coach een nieuwkomer door tijdens de eerste 6 maanden gebruik te maken van peter/meterschap, een goed onthaal,... om het draaideureffect te voorkomen.

"Maatwerk is wel nodig. Taalgebruik en hoeveelheid en soort van informatie moet worden afgestemd op de nieuwe medewerker."

- Er is een duidelijke link tussen interculturalisering van het personeelsbeleid en de netwerking van een organisatie.

"Je als organisatie richten op andere netwerken, alle kanalen zo breed mogelijk openzetten is ook belangrijk voor personeelsbeleid."

In het flankerend gesprek kwamen volgende adviezen en ervaringen van organisaties ter sprake:

- Verruim de wervingskanalen (bv. Jobkanaal)
- Voorzie trajectbegeleiding voor mensen uit kansengroepen
- Werk aan toeleiding: Weinig allochtone studenten schrijven zich in voor opleidingen
- Stel duidelijke profielen op: Wie zoek je precies? en pas je woordenschat daaraan aan
- Maak gebruik van het Via-via-effect om te solliciteren: Tevreden allochtone werknemers zijn het beste wervingskanaal.
- Gebruik een diversiteitsplan

“Het is belangrijk dat het management zegt dat ze werken aan diversiteit, maar je moet de mensen ook meekrijgen. Daarom kan je als organisatie best met een diversiteitsplan werken.”

10.2.2.7 Maatregelen vanuit overheid

Ook door de overheid werden een aantal maatregelen genomen om het interculturaliseringsbeleid te bevorderen.

De aanwezige panelleden beoordeelden de bestaande EVC-procedures als te hoogdrempelig. Bovendien werden deze procedures tot nog toe alleen ingezet voor knelpuntberoepen waarvoor sowieso geen diplomavereisten waren.

Uit het flankerend gesprek blijkt dat ook zelfstudie gewaardeerd moet worden.

“Ook zelfstudie moeten de overheid en organisaties kunnen valideren. Sterke allochtone (vrouwelijke) medewerkers hebben vaak een atypische loopbaan/groeiproces waarin zelfstudie een belangrijke plaats inneemt.”

Voor etnisch-culturele minderheden zijn er geen specifieke maatregelen. De overheid voorziet wel

- WEP+ voor lagergeschoolden (gedurende 1 jaar, voor een starter); de bedoeling is dan door te stromen naar het gewone circuit.
- Activa voor mensen die al een tijdje werkzoekend zijn
- 50+ voor oudere werknemers

... maar ...

“Deze formules werken moeilijk voor etnische-culturele minderheden, omdat men vaak jongeren aanneemt of mensen die van elders komen. Concurrentie tussen kansengroepen speelt.”

Om deze moeilijkheden tegen te gaan, wordt de concrete suggestie gedaan van een actief stagebeleid.

“Een actief stagebeleid zou vruchten kunnen afwerpen, op zoek gaan naar allochtone studenten.”

10.2.2.8 Ideeën voor de toekomst

Wat verwachten de deelnemers van de overheid?

“De overheid moet blijven stimuleren om daadwerkelijk iets te realiseren. Er moeten richtlijnen gegeven worden, inspanningen moeten zichtbaar gemaakt worden.”

“Interculturaliseren blijft één van de grootste uitdagingen voor tewerkstelling. Sensibiliseren blijft de boodschap.”

“ De overheid moet ons blijven steunen. Binnen de beleidsplannen blijft interculturaliseren van het personeel één van de grootste uitdagingen.”

Met andere woorden, de deelnemers schrijven aan de overheid op vlak van het personeelsbeleid zowel een stimulerende als een afdwingende rol toe. En offensieve aanpak vanuit de overheid zou organisaties ertoe aanzetten de uitdaging op te nemen. Acties die deze rol van de overheid concretiseren, kwamen in het flankerend gesprek aan bod:

1. Opzetten van een lerend netwerk.

“ Bij organisaties is er ook een tekort aan info, ze weten niet wat er allemaal mogelijk is. Sommige weten bvb. niet eens wat een sociaal fonds is. Er ligt dus wel degelijk een kans in tewerkstellingsmaatregelen, maar er wordt weinig gebruik van gemaakt.”

“ Het is ook belangrijk dat het thema levend wordt gehouden door externen. Of je moet iemand specifiek ervoor aanduiden binnen de eigen organisatie, meestal is dat de kwaliteitscoördinator.”

2. Voor de begeleiding van werkzoekenden bestaan al kanalen. Hoe kan de begeleiding van organisaties het best georganiseerd worden?

“ Men werkt nu met diversiteitsplannen. Die worden behandeld op RESOC. Dat is eerder een overlegcomité waar er gepraat wordt tussen werkgevers en werknemers, maar niet de plek waar er gehandeld wordt. Het operationele werk is veldwerk. Diversiteit bestaat niet enkel op papier, het is méér dan afstemmen tussen verschillende belanghebbenden. Hoe dan best structureel begeleiden? Per sector: de sectorfondsen? Die leggen zich toe op opleiding en begeleiding, niet op ruime procesbegeleiding. Sectorfondsen kunnen wel heel praktisch multipliceren (bv. folder over ‘goed onthaal’ in de transportsector).

Er is nood aan een actor die organisaties extern, procesmatig en langdurig kan begeleiden.”

10.2.3 Belronde en flankerend gesprek: netwerking

Door een te lage respons om de focusgroep te laten doorgaan, werd besloten om de non-response te bevragen. Alle kandidaat-deelnemers werden opgebeld om te peilen naar de reden van hun niet-deelname, hun ervaringen met samenwerkingen tussen andersculturele organisaties en mogelijke valkuilen en succesfactoren bij die samenwerkingen. Tijdens de belronde deelden 9 mensen hun ervaringen met de onderzoekers. Als verklaring voor de niet-deelname kwamen vooral praktische elementen naar boven die maakten dat mensen niet hadden ingetekend op de focusgroep. Er waren geen uitspraken die verwezen naar de aard van het gespreksthema.

10.2.3.1 Ervaringen in het samenwerken met andersculturele organisaties

De meeste respondenten vertelden over ervaringen van goede samenwerkingen. Vaak waren het wel samenwerkingen die eerder praktisch van aard waren en afgebakend in de tijd, slechts één keer betrof het een structurele samenwerking op langere termijn. Deze biedt een andere meerwaarde.

“ Het is een groot verschil wanneer je betrokken wordt van bij het begin of enkel op het einde, bvb. om zaken bekend te maken. Bij louter bekendmaking haal je er weinig uit, anders haal je er meer uit: samenwerking, waardering.”

Organisaties die in belendende sectoren actief zijn (integratiesector, stedelijke ondersteuningsdiensten) bijvoorbeeld spreken van samenwerkingen op maat, eerder dan van structurele samenwerkingsverbanden.

“ Samenwerking tussen andersculturele organisaties gebeurt zo weinig dat we er niet genoeg uit kunnen leren.”

10.2.3.2 Ervaren meerwaarde van samenwerken

De respondenten haalden de volgende meerwaarde uit een samenwerking tussen andersculturele organisaties:

- Samenwerking zorgt voor een bondgenootschap en voor visualisatie; het is een versterking naar de buitenwereld toe.
- Samenwerken biedt de mogelijkheid om rond nieuwe thema's of met nieuwe doelgroepen te werken.
- In een samenwerking kan je methodieken uitwisselen.
- Je kan leren van elkaar en moet niet steeds opnieuw het warm water uitvinden.

10.2.3.3 Moeilijkheden in de samenwerking

Moeilijkheden in de samenwerking zijn vooral te vatten onder volgende noemers: problemen van interculturele communicatie (bv. vooroordelen in de interculturele interactie) enerzijds en verschillen in de mate van organisatieontwikkeling anderzijds.

“ Bij Vlaamse organisaties (vooral bij de leden) bestaan er veel vooroordelen tegenover migrantenorganisaties, allochtonen. Soms was het ook vrij moeilijk om aansluiting te vinden bij de respectieve doelgroepen: vrouwenverenigingen, jeugdverenigingen,...qua leeftijd middelbaar tot jong. Bij de leden van de partnerorganisatie waren meer dan 80% 50+. De interesse is vaak anders, de mentaliteit is anders. Oudere mensen zijn meer gebonden aan hun gedachten. Terwijl allochtone jongeren vaak heel kwetsbaar zijn: tussen 2 culturen vast zitten. Het is dan moeilijk om gezamenlijke punten te vinden.”

Omgekeerd werd er ook een minder goede ervaring verteld.

“ Sommige vrouwen kruipen nogal snel in een gediscrimineerde slachtofferrol. Er is 1 incident geweest met een persoon die te laat kwam, waar iets van gezegd werd, en dat werd meteen als een racistische uitspraak gecatalogeerd.” De respondent zegt weinig begrip te hebben voor dat argument.

10.2.3.4 Verschillen in organisatieontwikkeling

Volgens een respondent van een intermediaire organisatie is er een zeer duidelijke wil vanuit de organisaties van etnisch-culturele minderheden om samen te werken met de reguliere organisaties, maar deze organisaties worden sterk overbevraagd. Zij worden door zoveel mensen/organisaties/verenigingen gevraagd om samen te werken dat vele van hen het moeilijk hebben om zich te blijven focussen op hun bestaansredenen.

“ Vaak is het moeilijk om een evenwicht te vinden tussen de vragen van professionele (gesubsidieerde) organisaties en de mogelijkheden van de meeste andersculturele organisaties die vooral draaien op vrijwilligers. Het gaat immers zeer weinig om een samenwerkingsverband tussen 2 of meerdere vrijwilligersorganisaties. De meeste samenwerkingsaanvragen ontstaan in het kader van goed bedoelde diversiteitsacties en interculturaliseringsinitiatieven, maar vergeten dat beide partners een andere dynamiek kennen en vaak is er onvoldoende nagedacht over de vorm en de modaliteiten van de samenwerking.”

Vooraf deze spanning tussen enerzijds organisaties van etnisch-culturele minderheden die veelal volledig op vrijwilligers draaien en Vlaamse organisaties die professioneel bestaaf zijn, werd door vele respondenten aangehaald als knelpunt. De respondenten ervaren een verschil in dynamiek in het samenwerken en er speelt ook een machtsonevenwicht.

“ Ook het evenwicht bewaken. Als witte organisatie zit je bijna altijd in een stevigere en machtigere positie: meer middelen, meer en beter geschoolde medewerkers, taalvaardigheid, (strategisch) netwerk, aansluiting beleidskader, sleutelfiguren.... Hier is moeilijk een evenwicht in te krijgen, je moet je meestal naar beneden brengen, opdat je geen overwicht hebt in de samenwerking.”

Een tweede belangrijk verschil tussen Vlaamse organisaties en organisaties van etnisch-culturele minderheden is dat deze laatste een veel bredere werking hebben: zij realiseren vaak meerdere doelstellingen of domeinen. Veel organisaties richten zich als socio-culturele vereniging bijvoorbeeld ook op onderwijs en werk terwijl andere organisaties zich op een beperkter aantal doelstellingen kunnen focussen.

Een derde verschil dat soms voor moeilijkheden in de samenwerking zorgt, is het feit dat zelforganisaties vaak opereren binnen een heel pril kader: ze zijn heel zoekend, de juiste mensen zitten nog niet op de juiste plaats.

“ Samenwerking is niet eenvoudig, ook de federaties zitten met een hoop interne problemen. Het is altijd moeilijk samenwerken met organisaties die interne problemen hebben. Dit zorgt voor veel frustraties. Soms moet de partner ingrijpen, soms ruimte geven om te groeien. Het is dus niet omdat je zelf (als witte organisatie) veel moeite doet, dat het zal lukken.”

De bestaande samenwerkingsverbanden worden gekenmerkt door een bepaalde richting: van de professionele organisaties naar de andersculturele organisaties toe. De omgekeerde richting gebeurt opvallend minder en gaat nog steeds gepaard met de nodige botsingen. De andersculturele organisaties vangen dan nog vaker bot - vermoedelijk omdat zij minder financiële middelen hebben. Professionele organisaties worden betaald, terwijl andersculturele organisaties de dingen vaak pro deo moeten doen. In het flankerend gesprek beluisterden we de andere kant van het verhaal:

“ Zelforganisaties zijn praktisch onbenaderbaar. Tot op coördinatoreniveau kan je babbelen. Tot je samen iets wil doen. Zij zijn er niet op uit om samen te werken met ‘blanke neuzen’, geven blijk van zeer veel wantrouwen, willen precies zo weinig mogelijk samenwerken met iets wat blank is.”

Anderzijds werd in dit zelfde gesprek ook wel aangegeven dat samenwerkingen soms onder moeilijke omstandigheden tot stand komen omdat men als concurrenten op dezelfde markt opereert. De netwerking daarna verloopt veel moeizamer.

“ Stampmedia werd benaderd voor haar expertise. De stad wilde nl. graag een ‘jongeren-community’ oprichten. Chips vzw heeft dat dan anders ingevuld, en wilde ook werken met WKJ (Werkzoekende en kansarme jongeren), dat is Stampmedia geworden. Eerst met een subsidie voor 2 jaar – nu tot 2010.”

10.2.3.5 Terminologie

Enkele respondenten formuleerden bedenkingen of commentaar op de term ‘andersculturele organisaties’. Enerzijds was er onbegrip ...

Na onze vraag ‘Wat zijn uw ervaringen in het samenwerken met andersculturele organisaties?’ stelde een respondent dat deze vraag voor haar niet meteen duidelijk was omdat zij zelf werkzaam is in een andersculturele organisatie.

Anderzijds konden andere respondenten deze term wel smaken:

“een grappige term waar ik nog nooit van had gehoord”.

We kozen voor deze term om tijdens het focusgroepgesprek en in dit geval de belronde het gesprek in zo ‘meerzijdig’¹⁰⁷ mogelijke termen te kunnen voeren en zo goed mogelijk de wederzijdse interacties in de samenwerkingen in beeld te kunnen brengen. Een ‘Vlaamse organisatie’ kan immers voor een zelforganisatie van migranten evengoed een andersculturele organisatie zijn. In het flankerend gesprek hoorden we dat mensen actief in netwerking eerder benoemen wat ze doen dan voor of met wie.

“ Stampmedia geeft een zeer brede invulling aan diversiteit. We gebruiken niet graag de term doelgroepen. Wij werken aan skills bij jongeren.”

10.2.3.6 Succesfactoren bij opzetten van samenwerkingen met andersculturele organisaties

De samenwerking moet een meerwaarde hebben voor beide partijen

Het idee van samenwerking mag niet opgelegd zijn, of het gevoel geven aan één van beide partners dat de samenwerking voor de andere partij ‘voordelig’ zou uitkomen. Het is cruciaal om een win-win op te zetten.

“ Je moet de doelstellingen en het kader van waaruit die organisatie onderneemt, goed kennen. Men komt af met een voorstel en men zoekt een partner, maar zo werkt het niet. Wanneer een partner naar u komt met een voorstel, goed bevragen in hoeverre dat dat past in uw doelstellingen, ook op de lange termijn. Misschien komt het nu niet goed uit in uw planning, maar andersom moeten ze ook steeds springen.”

Procesmatig werken

In structurele samenwerkingen zijn er meer kansen op procesmatig te werken. Het voorbeeld werd gegeven van een opbouw waarbij eerst een zeer vrijblijvende activiteit voor alle leden van de beide verenigingen werd georganiseerd. Vervolgens werd overgegaan tot een specifieke programmering met segmentatie (bv. vrouwengroepen). Met deze groepen werden in eerste instantie gezamenlijke activiteiten gepland (vb. naar museum). Daarna volgden er ook debatten waarbij gewerkt werd met (gemengde) kleine werkgroepen. Door deze werking durven mensen meer praten, durven ze vragen stellen (bv. over religie, wat voor de buitenwereld zeker een delicaat onderwerp is).

Aandacht voor verschillen en gelijkenissen in het ontmoeten

Er zullen sowieso verschillen zijn .. om een samenwerking te laten slagen, moeten alle betrokkenen allereerst aanvaarden dat dit zo is. In het ontmoeten zelf is het belangrijk niet in de eerste plaats op zoek te gaan naar verschillen, maar naar gemeenschappelijkheden.

“ Bvb. Turkse dames en dames van het Willemsfonds gingen samen naar een tentoonstelling in het linnen- en vlasmuseum. Onderweg naar daar was er weinig contact: 2 aparte groepen. Na het zien van de handwerken en demonstraties, beginnen ze te praten. De Turkse dames wisten niet dat handwerken ook een traditie is in Vlaanderen, en omgekeerd.”

¹⁰⁷ Zie voor meer uitleg bij deze term: de bril waar CIMIC door kijkt: Hoofdstuk 2: er bestaan geen neutrale woorden, wel woorden die meerzijdige partijdigheid toelaten.

Een diversiteitsgevoelige praktische organisatie

Bij het organiseren van activiteiten tussen andersculturele organisaties is rekening houden met een diversiteitsgevoelige praktische organisatie erg belangrijk. Dit kan door:

- Gebruik te maken van zalen of lokalen van de organisaties zelf
- Gebruik te maken van hun leden en gebruik te maken van knowhow in activiteiten (veel ervaring met workshops organiseren).
- Met alles rekening te houden: bvb. als je samen gaat eten, hallal en vegetarisch, terwijl sommigen graag een glas wijn drinken.

“ Het is niet onmogelijk! Sommigen zitten echt vast aan hun vooroordelen, sommige mensen veranderen niet. Maar mits bereidwilligheid en aandacht voor details is het mogelijk. “

- Genoeg tijd te voorzien voor informeel contact

“ Door lange tijd te voorzien voor het middagmaal, is het ontmoeten goed gelukt: er werden gemengde groepen aan de tafels gezet. Dan (pas) spreken de Turkse dames ook Nederlands, of gebrekkig Nederlands, en worden ze daarin bijgestaan door de Vlaamse dames.”

In het flankerend gesprek werd erop gewezen om een brede ondersteuning te geven zodat jongeren ook effectief gelijkwaardig kunnen participeren.

“ Stampmedia vult ook randvoorwaarden in, zodat ze kunnen deelnemen: bijvoorbeeld een jongere met epilepsie: daarvoor zoeken we naar de juiste medische begeleiding. Soms zoeken we mee zoeken naar een eigen appartement, wanneer dat door de jeugdrechter opgelegd wordt. Alles wat de jongeren nodig hebben om te kunnen functioneren, daar geven we ondersteuning in. We willen de beginsituatie gelijk trekken voor de jongeren uit kansengroepen.”

Bicultureel personeel als succesfactor

Een respondent vermeldde een interessante link tussen het thema personeelsbeleid en netwerking: in het samenwerken tussen andersculturele organisaties kunnen mensen met een biculturele identiteit vaak een uitstekende rol vervullen.

“ 0090 werkt samen met Turkse kunstenaars uit Turkije. De kracht van 0090 is dat ze 2 medewerkers hebben die van Turkse komaf zijn; nl Mesut Arslan (Artistieke leiding) en Meyrem Bayam (artistiek medewerker) die beide culturen goed kennen.”

Vertrouwen

Een succesfactor die het duidelijkst aan bod kwam tijdens het flankerend gesprek was vertrouwen.

“ Professionalisering is niet zozeer een probleem. Dat helpt, maar het is vooral een kwestie van vertrouwen. Een aantal zelforganisaties zouden onomwonden en duidelijk een aantal vertrouwenspartners, projectorganisaties, moeten kunnen aanduiden als zijnde legitiem.”

“ Voor de jongeren zelf: in het begin weinig knowhow, veel wantrouwen. Maar de jongeren gooien zelf de deuren open. We bereiken ook kunstenaars die een platform zoeken. Het is niet enkel toeleiding, je krijgt ook vertrouwen. Nu heeft Stampmedia een uitgebreid vertrouwensnetwerk uitgebouwd, waar jongeren in meewerken zonder verklikker te zijn. Deze aanpak zorgt voor toeleiding, het opbouwen van respect, het opbouwen van vertrouwen.”

Persoonlijk relaties zijn dan ook van groot belang. Die zorgen voor een goede samenwerking en openen de deuren in organisaties.

10.2.3.7 Valkuilen bij opzetten van samenwerkingen met andersculturele organisaties

Praktische moeilijkheden

Er zijn verschillen tussen organisaties in manieren van afspraken maken, in werkwijzen.

“ Bv. leden van het Willemsfonds zijn vaak gepensioneerd, maar hebben vroeger wel gewerkt. Zij zetten nu (bijna professioneel) hun vrijwilligerswerk verder, weten graag een jaar op voorhand wanneer ze hun activiteiten gaan plannen, maken hun activiteiten maanden op voorhand bekend. Ze werken heel planmatig. Terwijl bij de Turkse leden, het ook op voorhand bekend gemaakt wordt, maar vlak voor de activiteit nog eens een herinnering dient te gebeuren, want zij leven niet met die professionele tijd, hebben weinig agendabeheer.”

Over deze verschillen en de ermee gepaard gaande moeilijkheden moeten organisaties tegenover elkaar eerlijk en zelfkritisch zijn. Er moet over gepraat worden en deze verschillen moeten aangepakt worden. Anderzijds is niet alles ‘oplosbaar’:

“ Bij samenwerkingen moeten soms moeilijke keuzes gemaakt worden en dat wordt soms kwalijk genomen.”

Tekort aan draagvlak bij je leden

Niet steeds zijn de leden van organisaties zo enthousiast voor een interculturele samenwerking als de trekkers. Als de organisatie deze keuze maakt, moet geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van het nodige draagvlak voor dit soort trajecten. Dat vraagt tijd en vertrouwen.

“ Je moet sterk in je schoenen staan bij het maken van keuzes. Bepaalde leden zijn geen voorstander van de samenwerking omwille van vooroordelen. Als je voor de keuze gaat, is standvastigheid belangrijk.”

“ De trekkers van het initiatief waren vooral betaalde medewerkers. Zij hebben heel wat moeilijkheden meegemaakt. Leden van het Willemsfonds haakten af, stelden in vraag waarom er met een Turkse organisatie werd samengewerkt en niet met bvb. een Russische. Voor UTV was intercultureel samenwerken het belangrijkste, en was het niet zo belangrijk welke culturele achtergrond de anderen hadden. Voor UTV was het niet zo moeilijk om een brugfunctie waar te maken. Zij hadden het voordeel om beide achtergronden te kennen.”

In dit laatste citaat zien we opnieuw (cfr. succesfactoren) het belang van het inschakelen van mensen met een biculturele achtergrond in interculturele samenwerkingsverbanden.

Niet uit je eigen kader kunnen loskomen

Elke organisatie werkt op zijn eigen tempo, heeft een eigen standaard voor professionaliteit en hanteert kwaliteitsnormen. Indien de organisatie in een samenwerking niet bereid is om dit kader tenminste in vraag te willen stellen, lijkt een samenwerking gedoemd om te mislukken. Als de andere organisatie niet in staat is (laaggeschoolde medewerkers, vrijwilligers) om haar eigenheid te articuleren en eigen ruimte, eigen tempo op te eisen, dan wals de geprofessionaliseerde organisatie overheen.

“ Samenwerking zorgt voor beknotting van de eigen vrijheid. Zeker met andersculturele organisaties die meestal gedragen worden door vrijwilligers zijn duidelijke afspraken nodig over het niveau en het ritme van de samenwerking. Het engagement moet samen gedragen worden.”

Een tekort aan middelen

Door de helft van de respondenten werd op een bepaald moment in het gesprek de nood aan geld aangehaald. Er is geld nodig om samenwerkingen te kunnen uitbouwen. Het kennis maken met elkaar zou ook gesubsidieerd moeten kunnen worden.

Heel scherp werd het gesteld door een organisatie die ook een internationaal luik uitbouwt in de netwerking en waar door een tekort aan middelen de samenwerking op lange termijn niet gegarandeerd kan worden.

“ Wij zijn een professionele organisatie die samenwerking wil faciliteren. Het gaat over artistieke producties die minder toegankelijk zijn voor het grote publiek. Dat heeft tijd nodig. Een grote moeilijkheid is dat er zeer weinig middelen zijn, en internationaal werken kost wel veel geld. 0090 heeft 8 jaar zonder betaalde krachten gewerkt. Enkel bij evenementen die gesubsidieerd worden, is er tijdelijk een betaalde kracht. Daardoor blijven veel dingen liggen. Sinds 2010 zijn er twee halftijdse krachten aan het werk, maar daardoor zijn nu de werkmiddelen heel schaars. Vertrouwen werd opgebouwd met Turkije, hoe kunnen we dit blijvend waar maken? Lange termijnbanden vragen aandacht en zorg. Om de afstand te overbruggen, is er blijvend geld nodig voor mobiliteit.”

Versnippering en te weinig afstemming zorgen voor overbevraging

Samenwerken vraagt het afstemmen van de antennes op elkaar en dat is niet steeds evident. Bovendien vissen vele organisaties in dezelfde poel en werken soms letterlijk maar vooral ook figuurlijk naast elkaar. In het flankerend gesprek werd hier expliciet een link gelegd met het overheidsbeleid:

“ Het diversiteitsbeleid (van de overheid) heeft gezorgd voor een grote versnippering van middelen. Om middelen toegewezen te krijgen, moeten indicatoren gehaald worden. Iedereen is dus op zoek gegaan naar minderheden. Om die minderheden te bereiken, wordt er veel beroep gedaan op zelforganisaties. Die zelforganisaties kunnen de toegang tot hun achterban faciliteren. Dikwijls vragen zij ook inspanningen in functie van hun activiteiten (vb. sponsoring activiteiten), of weerhouden de vraag in functie van hun agenda. Niemand haalt zijn indicatoren, maar dit wordt verbloemd.”

De valkuil van de culturalisering

Naast vragen om respect horen we ook een andere stem klinken in de interacties met elkaar. Het is als organisatie ook belangrijk de eigen grenzen te verduidelijken en anderen te bevragen op hun grenzen. Al te vaak gebeurt dit niet vanuit een te groot respect voor of bijna taboe op culturele verschillen.

“ Als organisatie krijg je andere inzichten als je sommige dingen niet zonder meer aanvaardt: vb. een meisje uit een bepaalde wijk mag niet mee op kamp. Dit wordt te snel aanvaard, er wordt te snel gegrepen naar culturalisering. Er is heel wat schrik om zich bezig te houden met achtergrond, religie. Dat zorgt ervoor dat ze niet op zoek gaan naar partners, ook al zouden die misschien wel te vinden zijn, zouden ze op zoek kunnen gaan naar een bemiddelingspartner of zo.”

Vaak verwachten partners ook ergens dat een samenwerking tweerichtingsverkeer is en dat is niet steeds de realiteit.

“ Dat het een beetje 50/50 is: Voor de feesten en activiteiten rond hun cultuur, is er altijd groot enthousiasme. Voor de feesten en activiteiten van onze cultuur is er minder enthousiasme vb. om mee te werken aan het Paasfeest. Nochtans is dit heel belangrijk, anders krijg je reacties van vrouwen dat 'wij wel gaan helpen op hun feesten, maar andersom niet'.”

Bovendien hoorden we in het flankerend gesprek eveneens dat vanuit een respect voor de eigenheid van een doelgroep vaak kansen worden verspeeld.

“ Het probleem met de zelforganisaties is: ze sturen geen jongeren door. In de gevallen dat Stampmedia wél kans heeft gekregen om met de gasten te werken, dan ziet men in dat het wauw is. Het doorgeefluik dat de zelforganisaties zouden moeten doen, gebeurt dus niet. Zelforganisaties denken in de plaats van hun jongeren, “journalistiek is niet voor hen.” Terwijl Stampmedia journalistiek gebruikt om te leren luisteren naar het verhaal van de ander. Stampmedia zet in op beeldvormingscorrectie, mediatraining, inperken van de assertiviteit van viriele Marokkaanse jongens en deze juist inzetten (zodat ze het beeld niet opnieuw bestendigen), werken met media (hoe gedraag ik me voor de camera?). Het is niet steeds onwil, men is er ook niet mee vertrouwd, men kan het niet naar waarde schatten.”

Zoals uit het citaat blijkt is dit niet een kwestie van onwil, maar eerder een tekort aan kennis en informatie over bestaande initiatieven. Organisaties verwijzen gemakkelijker door naar vertrouwde omgevingen.

De rol van de overheid in het stimuleren van netwerking

De suggesties die gedaan werden door de respondenten in de belronde gingen vaak over een betere ondersteuning door de overheid van organisaties van etnisch-culturele minderheden. Deze krijgen vaak niet de ruimte om zich stabiel te ontwikkelen, ze worden overvraagd door bijna heel de samenleving. Het beleidskader legt erg de nadruk op openheid, op samenwerking, op grensoverschrijding, terwijl dit heel belastend is voor een prille organisatie.

“ Men moet en wil samenwerken, intercultureel werken, maar deze organisaties kunnen dat niet aan, dat is een bottleneck. Financieringskwesties, en de groeikansen die je niet krijgt als je overbevraagd wordt.”

Tegelijkertijd is er niemand die het ondersteunen van samenwerking of het ondersteunen van de groei van jonge allochtone organisaties opneemt. Het Minderhedenforum heeft een vertegenwoordigende opdracht en de federaties zoeken naar hun rol. Verder wordt een sterk pleidooi gehouden om middelen te voorzien om te investeren in netwerking en samenwerking. Dit gebeurt nog veel te weinig.

“ Er is nog steeds nood aan subsidies om kennis te maken met elkaar en die ontbreken vaak. Subsidies zijn er om samen te werken.”

Uit het flankerend gesprek kwamen vooral suggesties voor de overheid in haar rol als beoordelaar. Vertrekkend van de kritiek ‘voor de overheid is het proces zagezegd belangrijk, maar je wordt afgerekend op indicatoren’, worden voorstellen geformuleerd om te komen tot een meer kwalitatieve beoordeling.

In de eerste plaats moet de overheid duidelijker definiëren wat ze wil meten:

“ Dat behelst dat men duidelijk en ondubbelzinnig op papier zet wat bedoelt men met samenwerken. Niet: “jij geeft geld, ik heb jongeren”. Een duidelijke definitie van de term, van wat samenwerking is.”

“ Dat men kwalitatieve criteria oplegt in plaats van kwantitatieve criteria. Of dat men beide in de weging opneemt. Dit zou men in de beoordelingen jaarlijks kunnen laten wisselen, vb. jaar 1 kwantitatieve criteria, jaar 2 kwalitatieve criteria. De kans op kwalitatieve beoordeling is nu niet aanwezig. Zo kan de miskleun die ontstaan is binnen het diversiteitsbeleid, en de dwang van de numerieke indicatoren, recht getrokken worden. “

Verder moet er ruimte zijn voor falen naast succes.

“ Misschien moet men in een overgangperiode, als vorm van antithese, volledig kwalitatief gaan werken en zorgen voor een veilige omgeving om te falen. Bovendien moet je verplichten aan de organisaties dat ze hun ‘falen’ zichtbaar maken, met een publicatie die nuttig is voor de hele sector - zonder dat je als organisatie daarop bestraft wordt.”

Een derde factor tot verbetering in het beoordelingsproces betreft de werking van de commissies:

“ De overheid maakt ook verkeerde keuzes op het vlak van toekenning. De vlotste babbelaar, de fijnste lobbyist, die haalt het. Maar wie heeft er tijd om te gaan lobbyen? De Commissies die subsidies toewijzen, zouden terug moeten worden hersamengesteld. Er mag niet alleen ruimte zijn voor de famous 4 or 5.”

En tot slot pleiten de deelnemers ook voor een vereenvoudiging van de procedures.

“ Bij het invullen van subsidiedossiers moet men SMART formuleren. Opstellen van (goede) subsidiedossiers, daar gaat veel tijd en energie naartoe. Maar er is zoveel geld te kort, en vandaag wordt er heel wat beschikbare tijd van de mensen die het project moeten leiden weggeworpen. “

10.3 Conclusies

In dit onderdeel worden de belangrijkste vaststellingen uit dit onderzoeksonderdeel in 9 punten kernachtig samengevat:

1. De rol van de overheid situeert zich zowel op vlak van beleidsmaatregelen rond interculturalisering als op vlak van het stimuleren van een intercultureel personeelsbeleid alsook in mogelijkheden creëren tot meer samenwerking tussen andersculturele organisaties. Bij elk van de 3 thema's voor de focusgroepgesprekken werden er **verwachtingen geuit naar de overheid toe**.

2. De huidige rol van de overheid werd benoemd als gaande **van facilitator tot een meer offensieve aanpak** waarbij de overheid duidelijk een aantal eisen stelt. Er werd een onderscheid gemaakt in de houding van de overheid tegenover zichzelf en haar instellingen, waarvan de overheid een voorbeeldfunctie verwacht wordt en zij zeer eisend mag optreden. Bij grote geprofessionaliseerde organisaties mag de overheid eveneens een duidelijke verantwoording van de geïnvesteerde middelen vragen in termen van resultaatsverbintenissen. Bij het vrijwillig initiatief is eveneens een rol voor de overheid weggelegd, nl. het stimuleren en aanmoedigen van initiatieven. De klemtoon ligt daar meer op het erkennen van inspanningen dan op het afrekenen op resultaten. De gesprekspartners verwachten dus een overheid die haar verwachtingen en beoordelingen kan **differentiëren**.

3. Aanvullend op de rol van de overheid als beoordelaar werd ook vrijwel in elk gesprek een pleidooi gehouden voor een **meer kwalitatieve benadering**. Dit pleidooi vloeit enerzijds voort uit een aantal veranderingen in het interculturaliseren die moeilijk kwantificeerbaar zijn; anderzijds omdat een meer kwalitatieve benadering de eigenheid van het proces dat organisaties doorlopen, beter kan erkennen.

4. Bovendien kan in het interculturaliseringsproces niet enkel kan geleerd worden van successen, maar ook van mislukkingen. De zogenaamd succesfull failures. Als de overheid een andere benadering aanneemt in het beoordelen, komt er wellicht meer ruimte om ook effectief van deze ervaringen te kunnen leren en zullen organisaties dit met minder schroom

met elkaar delen in bv. lerende netwerken. **Falen moet kunnen** zonder daarmee het voortbestaan van de werking of initiatief op de helling te zetten.

5. Om te kunnen beoordelen, moet duidelijk gedefinieerd worden wat je wil meten. Net zoals in eerdere onderzoeksvaststellingen blijkt er duidelijk een verschuiving te zijn in de gehanteerde **terminologie**.

6. Op lokaal vlak moet het interculturaliseringsproces vaak nog starten: begeleiding op maat en intensieve **coaching** zijn dan nodig. Hier en daar is al kennis en ervaring aanwezig. De deelnemers verwachten een investering van de overheid in termen van tijd en middelen.

7. Er zijn **institutionele drempels** te slechten op het vlak van **vrijwilligers- en personeelsbeleid**. Er is op dit vlak ook nog een **tekort aan kennis, sensibilisering en coaching** op de werkvloer.

8. Om innovatie alle kansen te geven, schiet het huidige beleidskader soms te kort. De deelnemers pleiten voor een flexibel decreet dat **experimenteerruimte** biedt: een vrijplaats voor interculturele initiatieven en initiatiefnemers.

9. **De werking van het kennisknooppunt** is verwaterd. De deelnemers zien vooral een rol weggelegd voor dit kennisknooppunt als informatiebron en effectieve verknoper op het niveau van steunpunten en overheidsinstellingen.

Hoofdstuk 11: Rondetafelgesprekken: het formuleren van aanbevelingen voor de overheid

11.1 Inleiding

Om onze onderzoeksvaststellingen af te toetsen en een draagvlak te creëren voor de mogelijke aanbevelingen voor de overheid, werd de methodiek van de Rondetafels gebruikt. Er werden vijf rondetafelgesprekken georganiseerd (één per sector). De selectie van de deelnemers gebeurde door het departement CSJM. Deze groep werd aangevuld met deelnemers die door de sector in het kader van de onderzoeksactiviteit Afchecklijst als relevante actoren werden aangewezen. Op elk Rondetafel was ook een vertegenwoordiging van de overheid zelf, als observator, aanwezig.

In deze Rondetafels werd aan de deelnemers na een korte presentatie van specifieke vaststellingen de nodige ruimte geboden om te brainstormen over de aanpak door de overheid. In het tweede deel van de Rondetafels werd een aanzet van mogelijke aanbevelingen voorgesteld¹⁰⁸, waarop de deelnemers hun bedenkingen, suggesties en aanvullingen konden formuleren.

Door deze aanpak kan niet enkel over de sectoren, maar ook per sector in kaart gebracht wat de meningen en ideeën zijn over hoe het interculturaliseringsproces nu verder moet. Deze methode laat toe om niet alleen algemene aanbevelingen te formuleren - maar indien nodig - in de aanbevelingen ook sectorspecifieke klemtonen te leggen.

11.2 Resultaten

11.2.1 Helikopterview over de sectoren heen

De reacties en aanvullingen door de 'stakeholders' op de eerzete aanzet tot het formuleren van aanbevelingen door de onderzoekers wordt op een schematische wijze weergegeven in Tabel 11.1.

Uit deze tabel blijkt dat de meeste conclusies voor de aanwezige stakeholders herkenbaar zijn. Vanuit de eigen noden en verwachtingen worden deze aanbevelingen regelmatig aangevuld of scherper gesteld. Deze informatie wordt weergegeven in de kolommen 'reactie' en 'aanbevelingen/aanvullingen'.

¹⁰⁸ Zie ppt in Bijlage voor deze concrete werkwijze, de geformuleerde vaststellingen en aanbevelingen

Tabel 11.1

Reacties op de voorgestelde aanbevelingen

Sector	Reactie	Aanbevelingen/Aanvullingen
1. Geen nieuw actieplan voor particuliere sectoren; maatregelen integreren in de bestaande decreten. Voldoende financiering voorzien.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Doelstelling moet zijn: stimuleren van IC in organisaties; via de geëigende kanalen - Waar krijgen hybride organisaties een plek?; het is een gebetonneerd landschap - Er is nood aan ontschotting - IC voortzetten; volgehouden inspanning	- Decreten goed afstemmen op elkaar - Specifieke aanbeveling voor migrantenfederaties: een klaverbladfinanciering: verbindingen met tewerkstelling, onderwijs,...
Jeugd	- Deze aanbeveling wordt bevestigd.	
Erfgoedsector de Kunsten	- Deze aanbeveling wordt bevestigd. - Als organisatie moet je langdurig en intensief investeren; de overheid moet dit ondersteunen via een procesmatige ipv projectmatige weg. - "Infecties" moeten gesteund worden door de overheid, niet zozeer het inbrengen van ECM in een bestaande canon, maar wel gaan voor een breder palet. - De positieve openheid naar internationale kunstenaars kan misschien een hefboom zijn voor IC van deze sector.	- Vanuit de overheid wel monitoren van veranderingen en resultaten
de Sportsector	- In de Rondetafel werd door de deelnemers hierop niet dieper ingegaan.	
2. Voorbeeldrol van de overheid maximaliseren: een actieplan voor de overheid(sinstellingen) met dwingendere resultaatsverbintenissen, quota voor personeel.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- De overheid dient divers te leren denken - Erkenning/waardering van het lokale	- De overheid moet gewezen worden op haar voorbeeldfunctie. - Erkenning/waardering van het lokale - Voorstel: een eigentijds cultuur(im)pact!: een

		meerwaarde geven aan cultuur, ook meer dan het economische. Cultuur is een waarde op zich in een samenleving, niet louter een instrument. Maar hiervoor is natuurlijk moed en macht nodig en dat is in tegenspraak met het huidig versplinterd politiek landschap
Jeugd	- Binnen jeugdwerk is het al bezig: de instroom is er, de diverse jongeren zijn er; het is aan twee kanten zoeken naar een mix - In deze sector minder nood aan sensibilisering, wel aan samen zoeken naar middelen en mogelijkheden; kan jeugdwerk een voortrekkersrol spelen?	- Globaal aanpakken op niveau van de Vlaamse overheid
Erfgoedsector	- Het is belangrijk dat de overheid legitiem spreekt en zelfs ook de nodige inspanningen doet	
de Kunsten	- De overheid dient haar verantwoordelijkheden op te nemen.	
de Sportsector	- De dubbele rol van de overheid (aansturing en beoordeling) wordt als moeilijk ervaren.	
3. Een overweldigend gevoel van beweging creëren: investeren in sensibilisering: een burning platform verspreiden.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Tijd is gekomen om te doen	Maar ... pleidooi voor verbreding van het concept interculturaliteit naar diversiteit
Jeugd	- Deze aanbeveling werd bevestigd	
Erfgoedsector	- Belangrijk element om mee rekening te houden is de verstedelijking en/of de aanwezigheid van migratie bv. mijnstreek	
de Kunsten	- "Light your fire": nood aan overheidscampagnes - Verstedelijking speelt een belangrijke rol: in Brussel, Antwerpen is het burning platform al aanwezig	
de Sportsector	- Het thema leeft lokaal: er moet geluisterd worden naar de basis, de signalen moeten kunnen doorstromen - Deze sector werkt erg binnen gekende kader, binnen formats, de manier van werken is vaak sociaal ingebed: toch zal er buiten de kaders moeten gedacht worden om IC en integratie van ECM mogelijk te maken - Enerzijds is er de confrontatie al, vooral lokaal en stedelijk, maar anderzijds nog heel veel werk aan de winkel op bovenlokaal vlak en	

	landelijker. Verder zeker nog veel sensibiliseringswerk algemeen naar het hoe en wat van aanpak van IC	
4. Middelen inzetten op coaching en begeleiding tot op het lokale vlak. Investeren in de mogelijkheden van steunpunten en toeleiden naar externe organisaties.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Kiezen voor expertise-uitwisseling op niveau van de werkvloer	
Jeugd	- Deze aanbeveling wordt bevestigd: grote nood; zelfs soms nog te weinig articulatie van vragen - Steunpunt jeugd is zeker niet voor alle jeugdwerk een geschikte partner hierin - Deze weg van diversiteitsmanagement/integrale benadering: daar is ondersteuning voor nodig: trajectondersteuning en financiering - Organisaties moeten een link vinden tussen de missie van hun organisatie en ICbeleid	
Erfgoedsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd	
de Kunsten	- Deze aanbeveling wordt bevestigd	
de Sportsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd - Het zou veel meer tweerichtingverkeer moeten worden, dus ook werken met de 'allochtone' sportinitiatieven, die vaak ook geen goede mix hebben (ook zij moeten 'interculturaliseren'). - Good practices moeten ontsloten worden, voorbeeldfiguren moeten hun rol kunnen spelen. - Een sleutelwoord in deze sector is vertrouwen: zonder vertrouwen zal je geen proces in gang kunnen steken. Men gelooft niet in een projectmatige aanpak.	- Begeleiding zou begeleiding op maat moeten zijn - Gepaste ondersteuning of professionalisering i.f.v. vervullen van maatschappelijke opdracht
5. Continu onderzoek en evaluatie mogelijk maken om meerwaarde te ontdekken en te benoemen, pioniers en projecten te erkennen en te laten werken op lange termijn zodat ze kunnen blijven innoveren. De steunpunten inzetten in kennisdeling en expertiseopbouw. Daar een veilige omgeving creëren om good practices en succesfull failures te ontsluiten.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- De aanbeveling wordt gedeeltelijk bevestigd. De nadruk ligt vooral op het creëren van een veilige omgeving om dingen uit te proberen.	
Jeugd	- Deze aanbeveling wordt bevestigd: monitoring van verandering is nodig. Er wordt verwezen naar de Diversoscoop	- Methodieontwikkeling is bezig in deze sector: dit kan ondersteund worden via - Een kennisknoop punt dat doorverwijst - Het faciliteren van netwerkvorming - Een sectorspecifieke aanpak
Erfgoedsector	- In het algemeen is er een vermindering van planlast en formalisme nodig; men wil kunnen werken vanuit vertrouwen	- Er is nood aan minder planlast en formalisme

	- Het positieve aan een convenant is dat er middelen zijn voor ondersteuning en de overheid veel meer haar rol als facilitator kan opnemen - Professionalisering brengt ook spanning met zich mee rond de middelen	
de Kunsten	- Deze aanbeveling wordt bevestigd.	
de Sportsector	- Het is belangrijk om goede voorbeelden ter beschikking te stellen.	
6. Kennisknooppunt inzetten als informatiebron en effectieve verknoper op niveau van steunpunten en overheidsinstellingen.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- In deze Rondetafel werd niet expliciet op deze aanbevelingen ingegaan.	
Jeugd	- Deze aanbeveling wordt bevestigd mits: een scherpere profilering, beter afgelijnde taken en doelstellingen.	
Erfgoedsector	- Ja, kennisknooppunt mag behouden worden: rol spelen van facilitator - Er moeten dan ook middelen gaan naar de ondersteuning.	
de Kunsten	- Het Kennisknooppunt kan moeilijk zijn rol spelen binnen de overheid, beter onafhankelijk opereren	- Overheid zou wegwijzer kunnen zijn voor organisaties; om elkaar te leren kennen
de Sportsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd - Kennisknooppunt moet een brugfunctie opnemen. Wat gaat er gebeuren met de verspreide slagorde aan ministers die nu deze domeinen beheren? - Er is enerzijds een coördinatie op niveau van de administratie tussen deze beleidsdomeinen, maar is het dan werkbaar met die verschillende ministers?	
7. Een subsidiebeleid dat differentieert en gepaste ondersteuning geeft naargelang type organisatie/interculturaliseringsproces.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Het beleid rond IC moet voortgezet worden: een volgehouden inspanning - De inspanningen van de organisaties moeten door een goed beleid zichtbaar gemaakt worden; - Er moet een waarderende kijk komen	- Een goed beleid is sectorspecifiek -en houdt rekening met de verstedelijking

Jeugd	- Deze aanbeveling wordt bevestigd. - Er is een nieuwe definitie nodig van jeugdwerk; - Het zal moeilijk zijn om draagvlak in de sector te vinden voor een echt vernieuwend subsidiebeleid; dit zal ingaan tegen de bestaansredenen van organisaties, de patronen, de professionalisering in de sector	
Erfgoedsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd.	
de Kunsten	- Deze aanbeveling wordt bevestigd. - Al kan de overheid ook, los van het financiële, waardierend en erkennend werken naar organisaties toe - Steunmaatregelen ifv tewerkstelling worden weinig benut; bv. diversiteitsplannen weinig gebruikt	
de Sportsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd.	
8. Een flexibel decreet dat experimenteerruimte biedt. Een vrijplaats voor interculturele initiatieven en initiatiefnemers.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Patronen, organisatieculturen moeten veranderen om betrokkenheid van ECM mogelijk te maken. Deze veranderingen van organisaties zijn tegelijk ook aanpassingen aan deze tijd. Want deze sector lijdt aan: te sterk doorgedreven sjablonering, betonnering. En heeft nood aan vernieuwing, experiment - Experimenteerruimte moet er zeker zijn; maar wat met de lange termijn?	- Ruimte geven voor experimenteren; financiering in deze zin aanpassen
Jeugd	- Deze aanbeveling wordt bevestigd	
Erfgoedsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd	
de Kunsten	- Zo'n initiatief moet breed zijn, gericht op innovatie en over de sectoren heen - Er wordt ook gesteld dat er al decreten genoeg zijn en men maar een keuze moet maken, erin durven evolueren - Er wordt aangegeven dat niet het decreet het probleem is wel de rol van de beoordelingscommissie: hoe tot een aanvraag komen; veel formalisme; taalproblemen...: hier is werk aan de winkel om werkelijk tot een kwalitatieve werking te komen - Het belang van samenwerkingsverbanden aangaan om tot vernieuwing te komen	- Oppassen met diversiteit niet te parkeren in een decreet - De overheid moet risico's durven nemen, het glazen plafond doorbreken: het beleid werkelijk kantelen dmv subsidie en beoordeling
de Sportsector	- Dit is minder van toepassing op de sportsector: omdat dit een minder geprofessionaliseerde sector is, is er minder kans/tijd tot uitwisseling met andere sectoren en minder ruimte om te	

	experimenteren buiten bestaande kaders	
9. Geld en tijd investeren in een lerend netwerk voor deze sectoren.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Leren van elkaar, waarderende insteek, zichtbaar maken van wat gebeurt, verbindend werken=belangrijk	- Formats waarin dit kan gebeuren zijn - jobsharing - elkaar regionaal vinden - Zeker sectoroverschrijdend werken
Jeugd	- De druk van "cijfers" belet het investeren in netwerken, in kennisdeling, in deelname aan overleg - De noden van jongeren gaan vaak voor op overleg - Een probleem in dit verband is ook het grote verloop van (diversiteits)medewerkers in deze sector	- Zeker ook grensoverschrijdend werken
Erfgoedsector	- Deze aanbeveling wordt bevestigd - Ook betrekken van externe expertise - Veel huiver: falen wordt niet graag toegegeven	- op Vlaams niveau: per werksoort - maar tevens: op lokaal niveau, dichterbij, met kruisverbanden naar buurtwerk, integratiesector
de Kunsten	- Dit zou een onafhankelijk kennisknooppunt moeten kunnen opnemen. - Uitwisselen van knowhow, kennisdeling is een nood in de sector	
de Sportsector	- In deze Rondetafel werd niet expliciet op deze aanbevelingen ingegaan.	
10. Een centraal punt rond interculturalisering van personeel en vrijwilligers in deze sectoren: informatie, coaching en sensibilisering.		
Sociaal-Cultureel Volwassenwerk	- Doel= competenties benutten van ECM in de samenleving - Daarvoor is macht nodig, een commitment van politici	- specifieke aanbeveling: inzetten op veralgemeende doorvoering van EVCbeleid - verdere specifieke maatregelen op vlak van IC van personeel/vrijwilligers - investeren in coaching en begeleiding - expertise ECM zichtbaar maken - positieve verhalen verspreiden - monitoren door de overheid; liefst via bestaande instrumenten zoals VRINDT of participatiesurvey - werken aan opleiding op secundair niveau rond cultuur + stagemogelijkheden
Jeugd	- Ondersteuning op dit vlak is nodig: die moet er nu snel komen (ten tijde van beleidsplannen) - De sector maakt te weinig gebruik van bestaande	- stages als springplank - de sector moet beter bekend gemaakt worden als werkgever

	tewerkstellingsmaatregelen - Het is ook een kwestie van 'durven' fris, nieuw aanwerven (buiten het "ons kent ons")	
Erfgoedsector	- "we nemen geen Turkse collega als er geen Turks materiaal in onze collectie zit": dit is een echt voorbeeld van ethnocasting, en een bevestiging van de projectmatige inzet van ECM. - VDAB als partner - Leren van IC op de werkvloer in heel andere sectoren bv. de bouw - Imago van de sector speelt een rol	
de Kunsten	- Deze conclusie wordt bevestigd - Er is nood aan investeren in opleidingen zodat aanbod aan personeel ECM groter wordt (al zijn niet alle deelnemers het hiermee eens: er is genoeg aanbod, maar je moet ze (willen) vinden) - Taalbeleid is een drempel voor interculturaliseren, zeker voor de Vlaamse gemeenschap in Brussel	- Rolmodellen zijn erg nodig - Competentiegericht denken en zo de drempels proberen te slechten - Opleidingen hoger onderwijs in sport organiseren - Het imago van de sector als werkgever verbeteren o.a. door het inzetten van media: zichtbaarheid van wat gebeurt/leeft in sport verhogen - Allochtone trainers toeleiden naar opleidingen (cfr. werk van de8)
de Sportsector	- Hier moet de sense of urgency nog groeien - Er moeten zaken opgelegd worden: zeker bij de geprofessionaliseerde organisaties - Men moet het paard van Troje binnenhalen: met een duidelijke opdracht en een duidelijke resultaatsverbintenis	- ECM zijn niet aanwezig in het beleid en bestuur. Er ligt hier een verantwoordelijkheid van en naar de gemeenschappen.

Uit de hierboven puntsgewijs weergegeven helikopterview blijkt dat bij de stakeholders uit de verschillende sectoren een aantal gedeelde noden en verwachtingen leven naar de overheid toe. Deze door de sectoren geformuleerde aanbevelingen worden kernachtig samengevat en geïllustreerd met enkele 'sprekende' citaten.

1. Zo vinden alle sectoren het belangrijk dat de overheid interculturaliseren opneemt als een transversaal thema met een duidelijk actieplan op het vlak van
 - personeelbeleid. Deze plannen moeten de nodige aandacht hebben voor het wegwerken van institutionele drempels en drempels in termen van organisatiestructuur.

"Sommige vormen van jeugdwerk worden nog niet erkend" (sector Jeugd)

"ik ben niet voor quota, maar zonder gebeurt er ook niets. Je moet beseffen wat er gebeurd is met de zwarte gemeenschap in Antwerpen toen Obama president werd. De impact hiervan is zeer groot. Veel allochtone jongeren wil het niet zijn, maar een deel van de allochtone jeugd wacht op een voorbeeld. Ik ben zelf een voorbeeld. Ik kan alles vragen aan de jongeren." (sector sport)

- mentaliteitswijziging die gekenmerkt wordt door een waarderende in plaats van beoordelende kijk en een overheid die durft differentiëren.

"Minder vanuit een deficithouding tegenover sectoren vertrekken, maar meer op een waarderende manier werken" (sector Sociaal-cultureel werk)

"Er is veel dat we van elkaar kunnen leren, dat we nu niet leren. Het verhaal per organisatie is een ander verhaal. Er zijn geen algemeen geldende recepten." (kunstensector)

- het sensibiliseren van het eigen personeel/instellingen door het creëren van beweging (o.a. via burning platform)

"Als er niet lang en consequent genoeg op een nageltje geklopt wordt, dan vertrekt het snel van de agenda, ten voordele van iets dat de waan van de dag wordt" (sector Sociaal-cultureel werk)

"In onze sector is er sprake van diversiteitsmoeheid. Dat komt vooral omdat interculturaliseren zo'n vaag begrip is, terwijl het vooral over kwaliteit gaat. Als je het zo formuleert, dan wordt het toffer." (sector Jeugd)

2. De overheid dient haar rol naar de particuliere actoren duidelijk op te nemen. De overheid heeft volgens de stakeholders een dubbele rol:

- de rol van aanjager waarbij de nadruk ligt op het formuleren van duidelijke maar gedifferentieerde eisen in decreten.

"Je moet hefboomen blijven hebben. De overheid moet dat blijven doen, anders is er misschien geen dynamiek genoeg. Wij zijn immers nog niet zo ver" (sector Sociaal-cultureel werk)

- de rol van facilitator die experimentele projecten durft te financieren en structurele ondersteuning geeft aan reguliere actoren en werkingen die interculturaliseren (o.a. door versterking van de steunpunten, door toeleiding naar externe expertise, enz.).

"Je krijgt een effect naar migrantenfederaties die in een bepaald sjabloon gedwongen worden en alle energie nodig hebben om zich aan een rotvaart te ontwikkelen. En tegelijkertijd fungeren ze als aanspreekpunt voor heel veel andere organisaties die

niet bij machte zijn om iets te doen ... want dan zijn Vlaamse organisaties goed bezig. Dat wordt soms een excuus om niet ten gronde iets te gaan doen in Vlaamse organisaties" (sector Sociaal-cultureel werk)

" Het jammere met experimenteerruimte is dat je een tijdje subsidies krijgt maar veel te kort! We hebben dan een jaar lang de ruimte, en aan het einde van het jaar staan we pas waar we eigenlijk aan het begin al hadden willen staan en dan stopt het." (sector Sociaal-cultureel werk)

" Trajectondersteuning geven: wie moet dat doen? De steunpunten?" (sector Jeugd)

" Bij gebrek aan expertise: hoe moet je dan deze mensen begeleiden? Hoe ga je ermee om? Hoe hou je iemand op het juiste spoor?" (erfgoedsector)

" De overheid is niet consequent in zijn discours. Sommige organisaties moeten met peanuts leven. Ze moeten kwalitatief goed werk leveren, maar worden niet in staat gesteld om goed te werken." (kunstensector)

3. In de Rondetafelgesprekken kwam het personeelsbeleid veelvoudig aan bod. Op dit gebied verwachten de sectoren van de overheid de nodige ondersteuning op 3 domeinen:

- de opleiding en toeleiding (het vergroten van de visvijver)
- de contacten met de doelgroep van mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond (het leren vissen)
- het imago van de sectoren (promoot het vissen)

" Je moet tegen een bepaalde kaste ingaan die zegt dat diploma's zaligmakend zijn" (sector Sociaal-cultureel werk)

"Hoe gaan de leidinggevendenden hiermee om? We kunnen niemand van Turkse origine aannemen zolang er geen materiaal inzet van Turkse afkomst." (Erfgoedsector)

"Moeilijk om personeelsleden te werven uit etnisch-culturele minderheidsgroepen. Er is een homogene groep om uit te werven." (Kunstensector)

" Er is genoeg talent aanwezig, alleen zitten ze niet in het circuit van de opleiding." (kunstensector)

" Er is weerstand bij organisaties. Men wil kwaliteit en daarom blijft men in dezelfde pool." (kunstensector)

4. De sectoren wijzen op het belang van een (gedifferentieerd) beleid dat ook ondersteuning biedt op het lokale niveau (m.b.v. lerende netwerken, coaching en begeleiding). De stakeholders pleiten voor kennisdeling en expertise-uitwisseling op de werkvloer.

" Er is nood aan coaching om de koudwatervrees te doorbreken, zodat organisaties verder gaan dan hapjes geven van andere culturen" (erfgoedsector)

"Begeleiding op maat is nodig. Dit is niet mogelijk voor de federatie om dit met de beperkte middelen zelf op te nemen" (sector sport)

11.2.2 Sectorspecifieke klemtonen

Daarnaast bieden Rondetafels ook de mogelijkheid om sectorspecifieke aandachtspunten in kaart te brengen. Hieronder worden de specifieke gespreksonderwerpen verstaan die in andere gespreksgroepen niet of opvallend minder aan bod kwamen.

11.2.2.1 Sociaal-Cultureel Volwassenwerk

De sector Sociaal-Cultureel Volwassenwerk is vragende partij naar een veralgemeende doorvoering van het EVC-beleid (Elders verworven competenties) zodat de waarde van personen en groepen meegenomen kan worden in de samenleving. Deze sector heeft vooral angst voor een toekomst die gekenmerkt wordt door een culturele tweedeling op basis van 'geschooldheid': 'witte' hogeschoolden en 'gekleurde' laaggeschoolden. Na het onderwijs wordt de meeste kennis opgedaan in de beroepscontext. Door het uitblijven van werkervaring of bijscholingsmogelijkheden, door een gebrek aan (kansen binnen) tewerkstelling, krijgen mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond vaak niet de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen.

De huidige invulling van het Sociaal-Cultureel Volwassenwerk staat haaks op de realiteiten van vandaag de dag. Deze sector opereert immers in een context van een doorgedreven sjablonering. Organisaties 'bekennen' zich tot één bepaald type en dienen dan aan alle voorwaarden te voldoen, om erkend en gesubsidieerd te worden. Deze sjablonen dateren uit de 19^{de} eeuw. Migrantenverenigingen zijn de eerste slachtoffers van deze werkwijze. Om de eigenheid en het bestaansrecht van deze nieuwe organisaties te (h)erkennen, dient het beleidsinstrumentarium aangepast te worden.

11.2.2.2 Jeugd

De jeugdsector benadrukt de grenzen die verbonden zijn aan het interculturaliseren. Jongeren kunnen bijvoorbeeld niet verplicht worden om tegen hun zin naar organisaties te gaan.

De jeugdsector benadrukt sterk de nood aan een nieuwe definiëring van het Jeugdwerk en pleit voor een definitie die eigen is aan deze tijd en de manier waarop jeugdwerk vandaag gedaan wordt. Deze sector pleit voor ruimte voor innovatie en voor het ondersteunen van dergelijke innovatieve initiatieven (ten nadele van geïnstitutionaliseerde settings). Daar grote jeugdorganisaties vaak heel afhankelijk zijn van subsidies, is de sector zich ervan bewust dat dit een zeer moeilijke vraag en een moeizaam proces is.

11.2.2.3 Erfgoedsector

Ook de erfgoedsector heeft een aantal specifieke aandachtspunten. Zo vraagt deze sector aan de overheid expliciet om de topic 'erfgoed van migratie' op de agenda van de erfgoedsector te blijven plaatsen.

Op het vlak van de inhoudelijke invulling is deze sector op zoek naar nieuwe ogen om naar het aanbod en de programmatie te kijken.

"Zo is er een succesvol voorbeeld in de Erfgoedsector, waar musea op zoek gaan naar een nieuw publiek. In dit kader nodigen zij allochtone ouderen uit om een bezoek te brengen aan hun museum, en voorzien de nodige faciliteiten zoals transport en vertaling. De uitnodiging werd door de allochtone ouderen zelf als zeer positief ervaren. Er bleken veel meer gemeenschappelijkheden te zijn dan eerst werd aangenomen, en bovenal voelden de participanten zich gezien en erkend."

Meer dan de andere sectoren wijst de erfgoedsector op het belang van rekening te houden met de context en de regio. In verstedelijkte gebieden speelt interculturalisering een grotere rol dan in plattelandsregio's.

11.2.2.4 Kunsten

De Kunstensector legt een expliciete link tussen internationalisering en interculturalisering. Meer dan andere sectoren wijst de kunstensector op de rol die taal speelt in het interculturaliseringsproces. Taal wordt nog zeer vaak ervaren als een onoverbrugbare drempel.

De sector nodigt de overheid uit om meer in te zetten op communicatie en zichtbaarheid. De Cultuur- en Kunstencentra communiceren veel te weinig over hun aanbod en hun mogelijkheden. Zowel het werken met overheidscampagnes als met beïnvloeding door de media kan bijdragen tot een grotere zichtbaarheid van deze sector.

11.2.2.5 Sport

Ook in de Rondetafel met de sportsector komen een aantal 'sectoreigen' klemtonen tot uiting. Zo is deze sector vragende partij voor professionalisering over de gehele lijn. Ze vraagt dat de maatschappelijke opdrachten waarvan de overheid verwacht dat de sportsector ze opneemt, zich ook vertalen in voldoende ondersteuning op het terrein. Immers, meer dan andere sectoren steunt deze sector sterk op de inzet van vrijwillige krachten.

Door de sectoreigen klemtonen en aandachtspunten hoeft het niet te verbazen dat de drempels bij en hefbomen voor het interculturaliseringsproces verschillen. Tabel 11.2 geeft deze hefbomen en drempels schematisch weer.

Tabel 11.2

Schematische weergave per sector van de hefbomen en drempels voor interculturalisering

Sector	Hefbomen voor interculturalisering	Drempels voor interculturalisering
SCW	- in de decreten wordt er meer en meer gewerkt met visitatie en zelfevaluatie: dat schept ruimte voor innovatie	- gebetonneerde structuren bieden geen plaats aan innovatieve of 'andersen'-initiatieven
Jeugd	- de jongerenpopulatie is al divers	- de gevestigde waarden in het jeugdwerk sloppen de hoofdbrok aan financiering op - zonder draagvlak kan de overheid niets in deze sector; er is veel gelobby - groot verloop aan medewerkers belet duurzame verandering en kennisopbouw
Erfgoed	- historische benadering van migratie, diversiteit biedt meervoudige kijk	- de collectie
Kunsten	- innovatie is het ordewoord; IC is innoveren; out of the box denken is hen 'eigen' - de internationalisering	- geen nood aan 'ander' personeel, 'ander' publiek - de canon
Sport	- er is een gediversifieerde instroom - er zijn goede praktijkvoorbeelden (maar ze zijn niet ontsloten) - er zijn (enkele kleine) ondersteuningsinitiatieven	- behoudsgezindheid van sporttakken en sportclubs - weinig professionalisering; beperkte draagkracht van vrijwilligers

* SCW = Sociaal-Cultureel Werk

11.3 Conclusie

De resultaten uit deze Rondetafels bevestigen niet alleen onze vaststellingen, maar tonen tevens aan dat naast algemene aanbevelingen ook sectorspecifieke aanbevelingen de nodige aandacht verdienen. Enkel als de overheid de haar toegeschreven rollen van aanjager en facilitator ernstig en op een gedifferentieerde manier opneemt, interculturaliseren als een transversaal thema in haar beleid opneemt en de nodige

waarderende ondersteuning biedt, kan in de sectoren op een veilige manier geëxperimenteerd worden én kennisdeling en -opbouw plaatsvinden. Maar ook het imago van de sectoren verdient de nodige aandacht. Een gebrekkige bekendheid met de sector en het gebrek aan rolmodellen zorgen immers voor een lage in- en doorstroom van kandidaten met een etnisch-cultureel diverse achtergrond.

Hoofdstuk 12: Gesprekken met sleutelfiguren

12.1 Inleiding

Om enkele belangrijke en veelgenoemde spelers op het vlak van interculturaliseren van CJSM beter te leren kennen, werden gesprekken gevoerd met enkele “sleutelfiguren”. We spraken met Bram Bogaerts van Demos en met Dirk Terryn van Canon Cultuurcel. Beide sleutelfiguren hebben geregeld contacten met en werken samen met het departement CJSM. Door deze contacten ervaren zij de effecten van het Actieplan. We peilden naar hun kijk op de werking van het actieplan en naar hun samenwerkingsverbanden. Maar hadden ook aandacht en oog voor de visie van deze organisaties en de werkwijzes die zij hanteren. Het gesprek dat we met beide sleutelfiguren voerden wordt hieronder kernachtig weergegeven.

12.2 Resultaten

12.2.1 Korte voorstelling van de organisaties

Demos, ontstaan door de fusie van ‘Kunst en Democratie’ en ‘vzw Cubido’, is het kenniscentrum rond het participatiedecreet. Zij zijn geen specifiek steunpunt voor één van de sectoren. Beide gefusioneerde organisaties waren in het verleden vooral bezig met interculturaliteit en de kunstensector¹⁰⁹. Sinds het ontstaan van de nieuwe structuur Demos ligt de nadruk op lokale netwerken, jeugd, sport, interculturaliteit en het sociaal-artistieke. Interculturaliteit wordt meegenomen als een lijn die alle thematieken doorsnijdt.

Door de uitgangspunten van Demos, een participatie-instelling, die door middel van haar praktijkondersteuning en onderzoekswerking aanspreekpunt en gangmaker *is in* vernieuwing en verdieping van de participatie *van kansengroepen* aan cultuur, jeugdwerk en sport, is zij goed geplaatst om over de sectoren heen transversaal te werken en kritisch te kijken naar het reilen en het zeilen in praktijk en beleid.

Canon Cultuurcel is¹¹⁰ de cultuurcel van het Vlaamse onderwijsministerie. Canon wil bruggen slaan tussen cultuur en onderwijs. Daarom investeert Canon in onderzoek, overleg en studiedagen. Canon wil een breed publiek wegwijs maken in cultuureducatie door het stimuleren van de creatieve schoolpraktijk, o.a. met verhalen uit scholen, met geld voor concrete projecten en met een eigen, welgekozen aanbod van publicaties en methoden.

12.2.2 De visie van Demos/Canon op interculturaliseren

12.2.2.1 De visie van Demos

Hoe kijkt Demos naar het interculturaliseringsproces?

Demos huldigt de stelling dat de hele organisatie moet betrokken worden in een interculturaliseringsproces. Dit kan gebeuren door

- tijd en middelen eraan te besteden
- een mentaliteitswijziging bij directie en management

¹⁰⁹ Ook door het Tracksonderzoek: Van Dienderen A., Janssens, J., Smits, K. (2007). *Tracks: Onderzoek naar artistieke praktijk in een diverse samenleving*. Berchem: Epo.

¹¹⁰ Website www.canoncultuurcel.be

Bv. 0090-festival met KVS: na de besprekingen is de samenwerking afgesprongen van 9 naar 2 voorstellingen (door een gebrek aan middelen). Maar deze middelen zouden eigenlijk niet in een apart potje diversiteit moeten zitten dat dan ontoereikend is, maar moeten deel uitmaken van de reguliere werking.

Vaak worden dingen die in de marge gebeuren, als reactie op... , niet opgenomen. Dit gebeurt vaak niet moedwillig, maar het is wel belangrijk om keuzes te maken en hierbij risico's te durven nemen, ook over legitimatie.

Bv. Middelheimmuseum-scholenproject TSO: de leerlingen maken met kunstenaars kunstwerken o.b.v. de gekende technieken uit school; 1 maand worden deze tentoongesteld in het museum, daarna moeten ze wijken voor de tentoonstelling van Paul Mc Cartey (internationaal gerenommeerd kunstenaar). Het Middelheimmuseum wilde het opgebouwde kunstwerk afbereken, maar Paul zelf vond het een schitterend kunstwerk. Hierdoor mocht het kunstwerk uiteindelijk blijven. Dit voorbeeld illustreert dat het steeds gaat over de vraag "wat is kunst? Wat is kwaliteit?"

*Wat zijn voor Demos inspirerende ideeën voor het interculturaliseringsproces?*¹¹¹

- Praktijken i.p.v. goede praktijken in beeld brengen: dus ook leren van succesfull failures
- Levende netwerken organiseren met mensen die inspirerend werken
- Kleinschalige, niet-bekende projecten zichtbaar maken
- Nieuwe vormen van kunstbeleving een kans geven; de canon openbreken
- Coaching en begeleiding van allochtone kunstenaars
- Cultuurmakelaars¹¹²: mensen in de wijken die in 2 richtingen toeleiden naar kunst: aanwezig, dichtbij, bottom-up
- Programmatie in handen geven van allochtone gemeenschappen bv. Arabian Nights: een ongelofelijk succes naar participatie toe, een origineel format en zonder subsidies. Dat soort risico's zou de cultuursector ook moeten durven nemen.

Waarop moet de focus liggen bij interculturalisering?

De focus rond interculturalisering zou niet zozeer bij de publiekswerking moeten liggen, maar wel bij

- ondersteuning van kunstenaars (artisticeit, canon, criteria)
- talentontwikkeling
- netwerking

Bram Bogaerts illustreerde deze focus aan de hand van de volgende twee voorbeelden:

- Allochtone kunstenaars maken hybride vormen van kunst. De realiteit van subsidiëring moet daarop afgestemd zijn. Anderzijds zeggen allochtone kunstenaars als Rachida Lamrabet en Saddy Choua ook "we moeten iets met onze achtergrond doen, we moeten maatschappelijk relevant bezig zijn, anders verkopen we niet". Wat zij schrijven of verfilmen, worden handboeken interculturaliteit terwijl het romans, films, artistieke producten zijn.
- In de wereld van de theatergezelschappen zijn er maar twee gesubsidieerde initiatieven ("Arm Vlaanderen") die met allochtonen werken: Union Suspecte en Woestijn 93, nu Cactusbloem en niet meer structureel gesubsidieerd. Dit is onvoorstelbaar en op dit vlak lopen we achter op Nederland.

¹¹¹ Bronnen die werden aangegeven tijdens dit gesprek: Top, B. Het geheim van de diversiteit; Samenleven.Oostende.be: Sylvia Corveleyn: onderzoek naar een verschil in participatie tussen autochtone en allochtone jongeren. Conclusie: geen cultureel verschil; Bart Top en Shervin Nekuee: kwaliteit en diversiteit in de kunst. De kunst van het kiezen: een aanzet naar niet-cultuurgebonden kwaliteitscriteria.

¹¹² Idee uit Nederland; is hier ook toegepast in een andere vorm: de cultuurwijzers van BOM: in elke wijk was er een kantoor met een aanspreekpunt: je kon er noden en behoeften kwijt en je kon er info krijgen over subsidiemogelijkheden of ondersteuning van initiatieven. In het begin kende dit initiatief in Antwerpen een enorme boost. Daarna is het overgegaan in handen van de stad en was er geen geld meer voor de terreinwerkers en viel het helemaal stil

12.2.2.2 De visie van Canon

Vier elementen bepalen de context en missie van Canon:

1. In 2005 werd een meeting georganiseerd met Marc Colpaert¹¹³ als inleider. Hij stelde: “als je in een school niet leert/kan je eigen ei te leggen, dan is het vanzelfsprekend dat je ook geen verdraagzaamheid hebt naar het ei van een ander”. Uit dit citaat werd de conclusie getrokken: interculturaliteit gaat ook over ons. Dit sloeg aan in de sector. Interculturaliteit gaat niet over exotisme, maar het gaat fundamenteel over identiteit.
Een tweede element dat Marc Colpaert inbracht, was de kracht van de verbeelding. Ook op dit vlak was de herkenning groot. In cultuureducatie, Kleur Bekennen, etc wil men via de verbeelding de andere begrijpen, een plek geven, verdergaan dan tolerantie. Cultuureducatie wordt teveel in de marge gehouden, niet fundamenteel, los van de mens bijna, buiten het ‘normale’ bestaan. Dus er startte een zoektocht naar wat is en wat is de plaats van cultuureducatie?
2. Twee belangrijke bouwstenen voor het definiëren van de plaats en betekenis van cultuur in het welzijnsverhaal van een kind worden aangetoond in het verhaal van Peter Adriaenssens¹¹⁴ en het Bamford¹¹⁵-onderzoek. Uit het Bamfordonderzoek blijkt dat cultuureducatie in veel scholen weinig voorstelt. Ook in het DKO (deeltijds kunstonderwijs) is er geen instroom van allochtonen en wordt vooral de midden- en hogere klasse bereikt. Ondanks de financiële investeringen van de overheid om drempels weg te nemen, is er geen aanbod dat aanspreekt. Er werd een commissie aangesteld om over deze conclusies uit het onderzoek na te denken. Deze commissie stelde vast dat er nood is aan verdieping en verbreding van cultuureducatie. Dit bracht het rapport ‘Gedeeld Verbeeld’¹¹⁶ dat haalbare aanbevelingen brengt getoetst aan een draagvlakgroep.
3. Verder onderzoek wordt gedaan door Barend van Heusden¹¹⁷. Hij focust op een leerlijn voor cultuureducatie. Hij bekijkt vanuit een ontwikkelingspsychologisch standpunt ‘wat doen we wanneer’, maar hij zet ook een cultuurfilosofische bril op en stelt dat de doelstellingen van cultuureducatie duidelijker moeten worden. Cultuureducatie zonder reflectie is geen cultuureducatie. Volgens van Heusden is het nodig de vakkenstructuur te doorbreken en muzische vorming niet langer meer als iets apart te beschouwen.
4. Een vierde ontwikkeling die de Canonvisie schraagt, is het concept multimediale geletterdheid. Het denken rond multimediale geletterdheid startte met een technologische focus, nu gaat het over een culturele revolutie. Het gaat over vragen als ‘hoe kan ik me tonen?’ , ‘Hoe communiceer ik?’ Hier rond ontstaan nieuwe culturen. Dit brengt ons ook bij talentontwikkeling.

Voor Canon wordt interculturaliteit integraal en transversaal opgenomen in dit fundamentele verhaal van cultuureducatie. Dit wil Canon zichtbaar maken en subsidiëren.

¹¹³ Colpaert, M. (2007). *Tot waar beide zeeën samenkomen. Verbeelding, een sleutel tot intercultureel opvoeden*. Leuven: Uitgeverij Lannoo Campus

Rapport van een expertmeeting Canon Cultuurcel: “Interculturaliteit en de noodzaak van de verbeelding” o.l.v. Marc Colpaert. (2005)

¹¹⁴ Adriaenssens, P. (March 2009). *More culture in the classroom, yes - but what kind?* Lezing op Cicy conference on cultural education in Brussel.

¹¹⁵ Bamford, A. (2007). *Kwaliteit en Consistentie Kunst- en cultuureducatie in Vlaanderen*. Brussel: Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming

¹¹⁶ Gedeeld Verbeeld (2008). Eindrapport van de commissie onderwijs cultuur. http://www.canoncultuurcel.be/uploads/doc/2251ae5134b3caaefe49gedeeld_verbeeld.pdf

¹¹⁷ Van Heusden, B. (2010) *Cultuur in de Spiegel, naar een doorlopende leerlijn cultuuronderwijs*. <http://cultuurindespiegel.slo.nl/>

12.2.3 Werkwijze van Demos/Canon

Demos organiseerde in 2009 de **TalkingHead debatten**, waar ingegaan werd op vragen als: Wat betekent interculturele dialoog voor kunstenaars? Zijn de begrippen die we hanteren in het maatschappelijk debat rond diversiteit zomaar over te zetten naar de artistieke praktijk of naar creatieve processen? Zijn het enkel de hybride uitingen, de 'fusion art', die het zuurstofgehalte in de maatschappij moeten verhogen? Hoe tackelen zij de multiculturele samenleving: als persoon, in hun kunst. TalkingHead¹¹⁸ was een participatieproject met als doel de dialoog op te zetten tussen kunstenaars vanuit de artistieke praktijken rond interculturaliteit. Het waren drie zeer verschillende avonden, waar een poging werd gedaan een breed publiek te bereiken. In Gent is dit gelukt o.a. door een geslaagde mix tussen bekende en onbekende artiesten en stand-up komedie tussen de performances. De thematiek moet goed bewaakt worden: al snel gaat het immers alleen nog over allochtonen en de islam.

Er zijn plannen om TalkingHead op TV te brengen, en eventueel een boekje te publiceren over een bevraging bij allochtone artiesten rond competentie- en talentontwikkeling (een uitdieping van het werk van Katleen Peleman¹¹⁹).

Verder heeft Demos plannen om een lerend netwerk op te starten vanuit intervisietrajecten die al gelopen hebben binnen sociaal-cultureelwerk en in de lokaal cultuurbeleidsector (musea, bib, CC). Tijdens deze intervisies bleek een duidelijke behoefte te bestaan aan een lerend netwerk waar oplossingen kunnen gezocht worden door mensen die met hetzelfde bezig zijn. Het lerend netwerk zou zowel fysiek bijeenkomen als virtueel raad te plegen zijn via een website met profielen. Hiermee beoogt Demos een organische groei van expertise en het ontsluiten van informatie (die bij de afronding van een intervisietraject tot nu toe steeds verloren gegaan is).

Canon heeft de meeste impact via Dynamo. De laatste jaren is hierin een hele evolutie aan de gang. Canon stelde immers vast dat de 'beste' scholen opnieuw bediend werden door deze subsidiëeringsmaatregel. Scholen met een visie en een plan kregen centen. Andere scholen werden afgewezen, niet geholpen en geraakten gefrustreerd en haakten af. Daarom is er nu Dynamo 3, waarbij een team voor coaching en begeleiding van scholen instaat zodat hun aanvragen wel tot succeservaringen kunnen leiden. Verder zijn er de cultuurschakels: een samenwerking met de Lijn zodat de drempel voor verplaatsingen weggenomen wordt. Scholen worden nu gestimuleerd om een plan te maken: wat doe je aan cultuur op school? Vervolgens krijgen ze een Dynamo-op-weg: zeer laagdrempelig en toch al financiering. Als ze een project willen indienen, worden ze vervolgens begeleid hierin zodat stilaan ook een groeilijn zichtbaar wordt: van workshops naar reflectie, naar andere verdiepende cultuureducatieve activiteiten. Resultaat: de projecten die worden ingediend, zijn van een veel betere kwaliteit. "Mensen willen wel". Op een half jaar tijd werden 600 scholen bereikt via Dynamo en 90% van de aanvragen zijn goedgekeurd (tegenover vroeger 200 aanvragen per jaar waarvan het slaagpercentage op 25% lag).

Het is nog te vroeg om de interculturele component in de aanvragen te duiden, maar het is duidelijk dat interculturaliteit al meer een realiteit is voor scholen dan voor de culturele sector, waar men de allochtonen nog moet zoeken. Op school zitten 'ze' op de schoolbanken. Scholen zijn op zoek naar mogelijkheden. Ook vanuit het GOKbeleid zijn er heel wat aanknopingspunten naar cultuur, bv. bij leesbevordering. Het gaat niet over extra's en speciale leerkrachten: net zoals interculturaliteit in het GOKbeleid zit, zit cultuureducatie in het onderwijs. Ondanks alle initiatieven is er nog veel werk in de lerarenopleidingen: zij benaderen cultuureducatie vanuit een erg gebrekkige definitie, veel te weinig reflectief.

¹¹⁸ projecttalkinghead.ning.com; www.demos.be/interculturaliteit/talkinghead/

¹¹⁹ Peleman, K. zie www.de8.be

12.2.4 Blik op de werking van het Actieplan

Wat observeert Demos rond interculturaliteit in de sectoren?

- In beleidsnota's wordt interculturaliteit meer en meer breed geïnterpreteerd: de etnisch-culturele focus is minder terug te vinden. Diversiteit en interculturaliteit worden als één begrip door elkaar gebruikt. Dit is een gevaarlijke tendens: zo dreigt interculturaliteit onder te sneeuwen, terwijl er toch een aparte benadering nodig is.
- Er lijkt weinig visie te zijn bij het beleid hoe het nu verder moet; Het lijkt alsof 'alles on hold staat'.
- De quota in Raden van Bestuur zijn hier en daar wel gehaald, maar wezenlijk is er nog niet veel veranderd in de besluitvorming.
- Vooral in de podiumkunsten en bij de culturele centra blijft het opvallend stil. Men zoekt aparte middelen, budget voor diversiteit, of aparte medewerkers terwijl het inherent zou moeten zijn aan bv. alle culturele centra om dit op te nemen. In de Podiumkunsten wordt geschermd met autonomie en wordt gepretendeerd dat men ermee bezig is, maar het blijft een witte sector. Nochtans gebeuren er heel wat waardevolle dingen in de marge: KunstZet, Zinnekeparade, MET-X... maar, de grote huizen blijven achterwege.
- In de jeugdsector leeft de discussie: inclusief of allochtoon jeugdwerk naast het reguliere jeugdwerk? In deze discussie zit de laatste jaren niet veel beweging meer. Vaak is het allochtoon jeugdwerk bezig niet alleen met jeugdwerk, maar met een veelheid aan thema's - o.a. tewerkstelling - die de samenleving niet opneemt voor deze jongeren. Tegelijkertijd maakt zo'n brede werking het overleven als jeugdwerking juist moeilijker.
- De steunpunten zouden de organisaties moeten ondersteunen op het vlak van interculturaliteit. Het kennisknooppunt kan dan de rol opnemen van kennisdeling tussen sectoren. Er is nu quasi geen uitwisseling tussen sectoren. Er wordt ook niet geleerd van elkaar. De overheid en de sectoren zouden moeten blijven investeren in bv. het organiseren van studiedagen om te laten zien wat er aan vernieuwende projecten gebeurt. Tegelijkertijd zou er ook moeten gewerkt worden aan het verminderen van de versnippering in de ondersteuning van organisaties.

Visie van Demos op het actieplan

De acties die werden vooropgesteld in het actieplan zijn te vrijblijvend. Het zou in de toekomst wel wat verplichtender mogen: bv. een deel van de subsidies zouden afhankelijk gemaakt kunnen worden van de mate waarin organisaties interculturaliseren en dit opnemen in beheersovereenkomsten.

Er is veel kritiek op het participatiedecreet. Sectoren en organisaties vragen zich ook af hoe het nu verder moet onder die verschillende ministers. Gaat men het behouden of afschaffen? Er lijkt weinig gesprek tussen de kabinetten en alles blijft in het vage. Ook het Cultuurforum, waar een werkgroep diversiteit en participatie is, wordt gepercipieerd als erg vaag in zijn besluitvorming. Er komen weinig concrete acties aan bod. Er blijkt een gebrek aan visie op het kabinet uit.

De onderzoeker die Bram Bogaerts bevraagt verwijst in deze context naar de code diversiteit in Nederland. Zou deze code ook werken in Vlaanderen. Na een korte toelichting van de code diversiteit als een tekst met uitgangspunten rond diversiteit, die onderschreven wordt door organisaties en werkt als een soort engagementsverklaring, meent Bram Bogaerts dat deze code alleszins veel meer bottom-up is dan het actieplan was. Het Actieplan was echt iets van de overheid, waar de sectoren, zeker in de finale versie, niet voldoende bij betrokken waren.

12.2.5 De rol van de overheid

Wat zou de rol van de overheid moeten zijn in het interculturaliseringsproces?

Demos doet 3 aanbevelingen naar de overheid toe:

- Het aanbod verkleuren door te investeren in opleidingen:
Er is weinig doorstroom van talent in de opleidingen, waardoor er geen gekleurde podia komen. Tegelijkertijd wordt er vastgehouden aan de gekende canon en de gekende kwaliteitscriteria. Er moet op beide sporen gewerkt worden. De overheid kan dit stimuleren door de opleidingen aan te zetten tot: scouten op talent, projecten op te zetten rond ondernemerschap, competenties te ontwikkelen en door via het werk in commissies te sleutelen aan de criteria. Er zijn goede voorbeelden die tonen dat het anders kan (cfr. project als KunstZet).
- Demos is geen voorstander van 'iedereen kan zetelen': alleen door een kleurtje in een commissie zal de organisatie niet kunnen veranderen. Het is bovendien ook niet zo dat, omdat een etnisch-cultureel diverse achtergrond meebrengt dat de persoon intercultureel denkt. Trajecten als Antena en Cordoba waren wel zeer waardevol en het is jammer dat deze projecten niet gecontinueerd werden.
- Het kennisknooppunt is gekkenwerk voor één persoon. Het zou veel meer een netwerk van mensen moeten zijn. Nu werkt het eigenlijk louter nog beleidsvoorbereidend.

Canon geeft 3 adviezen naar de overheid:

- Het overheidsbeleid is vaak een verhaal van gemiste kansen; bv. een boek dat gratis aan alle eerstejaars werd verspreid: dat was geen leesboek, het was eerder voor 3e jaar van niveau; er was geen opvolging voorzien en er zat geen interculturele component in. Het gevolg was dat scholen iets hadden van "wat moeten wij hiermee?" De overheid moet veel meer praten vooraf, met de juiste mensen, nl. mensen die ermee te maken hebben, die in de praktijk staan
- Er is veel nood aan vorming, expertisedeling (bv. rond andere voorleestechnieken). De overheid moet inzetten op het faciliteren van uitwisseling van praktijkervaringen. Lijnen rond interculturaliteit op studiedagen worden gemaakt; bijvoorbeeld de manier waarop Caroline Janssens (UA) naar literatuur kijkt: wat is een Perzisch Canon?, hoe kan je ermee omgaan op een niet-exotiserende manier?
- Canon probeert ook naar de inspectie toe het verhaal rond cultuureducatie over te brengen. De inspectie moet vanuit haar rol een objectieve blik op scholen werpen en meten. De vraag is echter hoe de inspectie een screening kan doen op cultuureducatie die vergelijkbaar is? De eindtermen zijn een uitnodiging, geen belemmering om aan cultuureducatie te doen. Scholen worden gevraagd een engagementsverklaring op te stellen en worden uitgenodigd hun eigen visie te ontwikkelen. De cultuursector kan daarop inspelen door een meer gecontextualiseerd aanbod te doen en te kijken 'waar komt ons verhaal binnen in een school? Hoe kunnen we op maat van die school iets aanbieden?'
Bv. oppassen met fouten te maken vanuit een aanbod: bv. Sabine Devos die voorleest in een bib, is een ongevraagd geschenk. De vraag die aan de orde is, is: hoe kan een bib een passend aanbod doen aan een school?

12.2.6 Samenwerking met departement CJSJ en verhouding Kennisknooppunt

Demos heeft adhoc overleg met het kennisknooppunt. I.v.m. de participatieprojecten is Demos bezig met de afronding van een onderzoek naar duidelijkere criteria. Men komt tot typologieën van projecten, die verschillend zouden moeten gesubsidieerd worden. De voorlopige categorisering spreekt van impulsprojecten, hefboomprojecten, bredere en grotere projecten die aan kennisontwikkeling doen. Verder stelde Demos vast dat

interculturaliteit teveel in de marge blijft; ook binnen het participatiedecreet. Er zijn zoveel kansengroepen om mee bezig te zijn, dat het etnisch-culturele niet meteen 'hoeft' voor veel organisaties.

Canon zet in op overleg met steunpunten (VTi, BAM) en vindt het belangrijk met hen visie te delen. Zo heeft de directeur van Canon de nieuwe Canon-missie uiteengezet bij het steunpuntenoverleg, en wordt gezocht naar concrete initiatieven waarop kan samengewerkt worden. Er is ook een structureel overleg met het departement cultuur.

Veel sectoren zijn geïnteresseerd in het onderwijs als klant (tickets verkopen, volle zalen), maar daardoor verwordt een initiatief tot een excursie en is het geen cultuureducatie. Er moet geluisterd worden naar elkaar: wat doen wij/zij? Wat willen jullie?

Verder werkt Canon samen met CJSM in het kader van de organisatie van de dag van de Cultuureducatie en met de Stichting Lezen voor de dag van de Literatuureducatie. In het algemeen wordt nog te weinig intercultureel gedacht. Er moet nog veel opener gekeken worden, men vertrekt teveel met een blik van bovenaf. Nochtans leeft er vanalles van onderuit, het bruist. Bv. een meisje uit het buitengewoon onderwijs dat poëzie schrijft, dat moet au serieux genomen worden.

12.3 Conclusie

Uit deze gesprekken met sleutelfiguren blijkt op de eerste plaats dat dit boeiende gesprekspartners zijn die in een toekomstig interculturaliseringsbeleid zeker hun steentje hebben bij te dragen vanuit hun ruime visie en ervaring. Dit bewijst eens te meer dat een sectoroverstijgende aanpak visie en praktijken kan openbreken en inspireren.

Verder hoorden we in deze gesprekken een bevestiging van wat in andere onderzoeksactiviteiten door ons al was vastgesteld. Meer bepaald legden deze gesprekken opnieuw de klemtoon op het belang van het procesmatig werken en de nood aan begeleiding, coaching, ondersteuning. Canon geeft dit vorm resp. door Dynamo 3 terwijl Demos plannen heeft voor een lerend netwerk. Verder hechten deze twee actoren veel belang aan een dialoog met hun samenwerkingspartners en verwachten zij dit ook van de overheid. De concrete aanbevelingen die zij formuleren naar de overheid toe, gaan over opleiding en vorming en over die dialoog.

DEEL III

13. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

14. REFERENTIES

15. BIJLAGEN

Hoofdstuk 13: Conclusies en aanbevelingen

13.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk wordt teruggeblikt op de onderzoeksresultaten over de verschillende onderzoeksactiviteiten heen. Hierbij wordt opnieuw vertrokken van de initiële onderzoeksvragen en doelstellingen. Enerzijds wordt in de algemene conclusies op basis van de onderzoeksresultaten een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvragen. Anderzijds wordt er in de aanbevelingen vooruitgeblikt op het toekomstig beleid.

13.2 Algemene conclusies

13.2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten uit tien onderzoeksactiviteiten teruggekoppeld naar de centrale onderzoeksdoelstellingen en -vragen. Er wordt met andere woorden nagegaan of dit onderzoek de centrale onderzoeksvragen beantwoord heeft en de centrale doelstellingen geadresseerd heeft?

Dit onderzoek beoogde in algemene zin een terugblik op de uitvoering van het Actieplan Interculturaliseren. Meer specifiek stelde het onderzoek de volgende tweeledige doelstelling:

- Een systematische analyse van de manieren waarop de sectoren de doelstellingen van het Actieplan (al dan niet) concreet vorm gegeven hebben
- Inzicht verkrijgen in de huidige en toekomstige noden en behoeften binnen de sectoren voor de verdere ontwikkeling van het beleid

Om de bovenstaande doelstellingen te realiseren, werden in dit onderzoek de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe werden de doelstellingen uit het Actieplan Interculturaliseren door de verschillende sectoren onthaald?
- Welke ervaringen/praktijken werden door de verschillende sectoren als succesvol beschouwd?
- Wat zijn volgens de verschillende sectoren de succesfactoren, valkuilen en leerpunten in deze ervaringen/praktijken?
- Wat zijn de huidige en toekomstige noden van de stakeholders uit de verschillende sectoren op het vlak van interculturaliseren van hun desbetreffende sector?

13.2.2 Integrale benadering

13.2.2.1 Beperkte integrale benadering

Op de sportsector na formuleerden alle sectoren doelstellingen onder de eerste strategische doelstelling van het Actieplan Interculturaliseren, namelijk de integrale benadering. Toch blijkt uit de overlap tussen de geformuleerde doelstellingen onder integrale benadering en die onder kennis- en visieontwikkeling, dat de sectoren niet precies kunnen duiden wat een integrale benadering is.

Uit de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5) komt naar voren dat in vele organisaties het thema interculturaliteit/diversiteit veelal als een apart thema wordt benaderd of de taak is van slechts één persoon die er vaak maar deeltijds voor vrijgesteld is.

Een helicoptervisie op de verschillende strategische doelstellingen uit het actieplan en de gerealiseerde acties, toont aan dat de sectoren al sterk hebben ingezet op visieontwikkeling en toeleidingsinspanningen op het vlak van het aanbod en de participatie. De overige domeinen werden in mindere mate geadresseerd (al zijn er wel verschillen tussen de sectoren). De sectoren blijken dus niet op alle domeinen tegelijkertijd te investeren, wat er voor zorgt dat de inspanningen in het ene domein die in andere domeinen niet versterken, maar geïsoleerd blijven. De echte organisatieverandering die interculturaliseren impliceert, blijft hierdoor uit.

13.2.2.2 Sterke visieontwikkeling

Uit de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5) blijkt dat alle sectoren doelstellingen formuleerden onder de strategische doelstelling, kennis- en visieontwikkeling, uit het Actieplan Interculturaliseren. Deze doelstellingen werden nagenoeg allemaal ingelost, wat er lijkt op te wijzen dat de ruime sector al sterk heeft ingezet op kennis- en visieontwikkeling. Deze vaststelling moet echter worden genuanceerd.

In de deskresearch (zie Hoofdstuk 4), afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5), de spiegel oefening (zie hoofdstuk 8) en focusgroepen (zie hoofdstuk 10) werd ten eerste vastgesteld dat de sectoren de termen en definities (etnisch culturele minderheden, interculturaliseren) niet altijd eenduidig en consequent hanteren. Bovendien wordt ervoor gepleit de invulling van het concept te verbreden naar verschillende (kansen)groepen, zoals mensen met een handicap, ouderen, jongeren, kansarmen, etc. De betekenis van het concept dreigt hierdoor te worden uitgehold en niet meer als dusdanig te worden benoemd, met een verminderde aandacht voor de thematiek als gevolg.

Ten tweede, werd in de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5) vastgesteld dat niet alle sectoren voldoende vertrouwen ervaren of knowhow denken te bezitten om hun woorden ook om te zetten in praktijken. Vaak moeten er ook nog heel wat weerstanden ten aanzien van de thematiek worden overwonnen, om er rond aan de slag te gaan.

Naast weerstand, blijkt uit de deskresearch (zie Hoofdstuk 4), de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5), de focusgroep 10% (zie hoofdstuk 7) en de sleutelfiguren (zie hoofdstuk 10), dat er ondanks het prille stadium van interculturaliseren - waar vele organisaties zich in bevinden - een zekere diversiteitsmoeheid leeft in de sector. De sterke visieontwikkeling heeft - zo schijnt het - een aversie gecreëerd ten aanzien van het thema en het concept interculturaliteit. De praktijk bevestigt dat de thematiek vaak niet langer als dusdanig benoemd wordt; vaak wordt er in een omtrekkende beweging mee omgegaan. Deze tendens houdt in zekere zin een valkuil in dat, met het verdwijnen van de term, het thema niet meer wordt geadresseerd. Deze vaststellingen dringen dus aan op het creëren van een 'sense of urgency', een 'burning platform' waar deze thematiek warm wordt gehouden.

13.2.2.3 Sterke publiekswerking, -werving en aanbod

Naast kennis- en visieontwikkelingen toonden de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5) dat alle sectoren doelstellingen hadden opgenomen onder de derde strategische doelstelling, aanbod en participatie. De geformuleerde doelstellingen verwezen in hoofdzaak naar aangepaste communicatiebenaderingen, netwerken opzetten en samenwerkingsverbanden aangaan.

Uit de deskresearch (zie hoofdstuk 4), de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5), de CATWOE-analyse (zie Hoofdstuk 6), spiegel oefening (zie Hoofdstuk 8), de focusgroep 10% (zie Hoofdstuk 7) en de flankerende gesprekken (zie Hoofdstuk 10) blijkt aan de ene kant dat de sectoren vooral inzetten op het ontwikkelen van aangepaste communicatiebenaderingen.

Aan de andere kant blijken de sectoren vooralsnog weinig netwerken op te zetten, echte samenwerkingsverbanden aan te gaan of een echte 'interculturele' mix na te streven. Dit stemt overeen met een door de sectoren gehanteerd toeleidingsperspectief om het doelpubliek toe te leiden naar een bestaand of intercultureel aangepast aanbod. Mensen met verschillende etnisch-culturele origine worden zo wel betrokken in het personeelsbestand met de hoop op een ruimer bereik, maar minder om artistieke vernieuwing in gang te zetten.

Uit dezelfde hierbovenvermelde onderzoeksactiviteiten blijkt dat er momenteel nog te veel gekozen wordt om VOOR de doelgroep te werken, in plaats van MET de doelgroep. Door de afwezigheid van echte samenwerkingsverbanden zetten de sectoren te weinig in op 'ownership' van onderuit. Uit de focusgroepen (zie Hoofdstuk 10) blijkt dat organisaties de afwezigheid van netwerking en samenwerking ook gedeeltelijk wijten aan de stroeve samenwerking met deze andersculturele organisaties. Vaak zijn deze andersculturele organisaties prille organisaties die ondersteuning en ruimte nodig hebben, waar momenteel geen kader voor bestaat.

13.2.2.4 Weinig inspanningen op het vlak van de werking van bestuursorganen

De meeste sectoren formuleerden doelstellingen onder de strategische doelstelling rond de bestuursorganen. Twee sectoren weerden de quotaregel van 10% zetelende mensen met een etnisch-cultureel verschillende origine in de Raden van Bestuur. Deze sectoren ervoeren deze maatregel als van bovenaf door de overheid opgelegd, zonder rekening te houden met de context van de sectoren. Uit de deskresearch (zie Hoofdstuk 4) blijkt echter dat veelal de verantwoordelijkheid nog te veel bij anderen wordt gelegd, en er dus weinig 'ownership' of responsabilisering gecreëerd wordt. Met andere woorden, de sectoren kunnen ondanks de moeilijkheden hun verantwoordelijkheid niet ontlopen.

Ondanks de slechts beperkte invloed die zij laten uitschijnen te hebben, blijkt uit de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5) dat de sectoren de inzet van directie of andere beslissingsmakers binnen organisaties als een determinerende factor beschouwen om interculturaliteit binnen organisaties te realiseren.

Veelal zijn de sectoren echter blind voor de valkuilen die zij wel kunnen vermijden. In de deskresearch (zie Hoofdstuk 4), de focusgroep 10% (zie Hoofdstuk 7) en de flankerende gesprekken (zie Hoofdstuk 10) werd vastgesteld dat men op het vlak van het personeelsbeleid en de bestuursorganen vaak in de val trapt van het 'tokenisme' en de 'etnocasting'. Deze vaststelling werd ook bevestigd door de zogenaamde 10%-ers zelf (zie Hoofdstuk 7). Zij ervaren dat door de casting op hun allochtonie, hun competenties niet worden gezien.

In een poging niet enkel OVER hen, maar ook MET hen te werken, werden tijdens de focusgroep 10% (zie Hoofdstuk 7) een aantal ervaringen in kaart gebracht. Zo vindt er nog te vaak een categoriale, in plaats van functionele selectie plaats, waarbij er te weinig oog is voor de diversiteit binnen de groep van etnisch-culturele minderheden. Verder is het, in het bijzonder voor nieuwkomers, moeilijk om de motivatie te behouden om te blijven zetelen. Momenteel ontbreekt er opvolging, ondersteuning en omkadering voor deze groep. Tot slot, blijkt er een zekere onverschilligheid te bestaan ten aanzien van mensen met een andere etnisch-culturele origine om in bestuursorganen te zetelen. De 10%-ers menen dat er te weinig bewustzijn is van de meerwaarde die mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond kunnen zijn voor een organisatie. Organisaties zouden daarom beter gesensibiliseerd moeten worden over de concrete meerwaarden, en ze zouden begeleid moeten worden in het veranderen van de werking van hun bestuursorganen. De belangrijkste meerwaarde van de aanwezigheid van de 10%-ers is de spiegel die zij de organisatie voorhouden. Een organisatie die interculturaliseert, zal zich de vraag stellen hoe

zij kan veranderen. Vaak worden deze personen echter eerder als een last dan als een troef gezien.

13.2.2.5 Weinig inspanningen op het vlak van het personeels- en vrijwilligersbeleid

Gezien sommige sectoren, zoals de sport- en jeugdsector, traditioneel sterk steunen op vrijwilligers, nemen we het personeels- en het vrijwilligersbeleid samen in ogenschouw. De meeste sectoren formuleerden doelstelling onder de strategische doelstelling die refereert naar het personeelsbeleid. Enkel de jeugd- en sportsector formuleerden ook doelstellingen onder de strategische doelstelling rond het vrijwilligersbeleid.

Uit de CATWOE-analyse (zie Hoofdstuk 6), de spiegelroefening (zie Hoofdstuk 8), de flankerende gesprekken (zie Hoofdstuk 10) en de interviews (zie Hoofdstuk 12) blijkt personeel met etnisch-cultureel diverse achtergrond weinig tot niet een staf- of leidinggevende functie uit te voeren, maar vooral functies in de logistiek, het onthaal en de ondersteunende diensten hebben. Op deze manier kan de meerwaarde van diversiteit echter niet ten volle worden benut, zoals innoverende kracht, creativiteit, etc.

Uit de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5), de CATWOE-analyse (Hoofdstuk 6), de focusgroep 10% (zie hoofdstuk 7) blijkt dat er bij de beslissingsmakers (o.a. werving en selectie) blinde vlekken, witte privileges en een onbewust ethocentrische houding leeft. Categoriele acties wekken bij mensen met verschillende etnisch-culturele achtergrond de indruk dat zij enkel interesse zouden hebben voor jobs met een interculturele toets, tokenisme, etc. Uit de deskresearch (zie Hoofdstuk 4), de spiegelroefening (zie Hoofdstuk 8) en de focusgroepen (zie Hoofdstuk 10) blijken er ook heel wat institutionele drempels aanwezig te zijn in het interculturaliserings-verhaal: formele diplomaverreisten (i.p.v. EVC's), geen alternatieve selectieprocedures, het niveau van het Nederlands etc.

Om de bovenstaande drempels en hindernissen het hoofd te bieden, werd in de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5), de CATWOE-analyse (zie Hoofdstuk 6), de focusgroep 10% (zie Hoofdstuk 7), de focusgroepen en de flankerende gesprekken (zie Hoofdstuk 10) vastgesteld dat op het vlak van tewerkstelling inspanningen nodig zijn om het tekort aan informatie en het tekort aan coaching en begeleiding van organisaties bij hun personeelsbeleid weg te werken.

Met betrekking tot het vrijwilligersbeleid, blijkt uit de CATWOE-analyse (zie Hoofdstuk 6) dat ondanks de landelijke inspanningen om mensen te vormen rond diversiteit/interculturaliteit, het thema niet altijd doordringt tot op het meest lokale niveau (bv. bij een lokale vrijwilligersafdeling). Ook hier blijkt coaching tot op het laagste niveau essentieel.

13.2.3 Van initiatie tot integratie

Uit de CATWOE-analyse (zie Hoofdstuk 6) blijkt dat een interculturaliseringsproces van een organisatie het samengaan van veranderingen vereist bij personeel, publiek, partners en product (4 P's). Om dit proces te initiëren dient een organisatie aan de ene kant een integrale benadering hanteren: op meerdere domeinen gelijktijdig inspelen op de bovenvermelde 4 P's (in de breedte). Aan de andere kant zou een organisatie er ook naar moeten streven om de verschillende acties in de verschillende domeinen te integreren. Deze integratie impliceert dat organisaties verschillende dieptelagen van verandering aanboren (d.i. werken in de diepte).

Organisaties kunnen immers heel wat veranderingen ondernemen zonder te moeten raken aan de fundamentele vraag of wat ze doen, wel is wat ze zouden moeten doen om te interculturaliseren. Wanneer een organisatie deze vraag niet stelt, hebben we meestal te

maken met een categoriaal ingestelde organisatie. Doet de organisatie echter aan introspectie en reflectie en combineert zij dit met een aanpak op verschillende domeinen, dan wijst dit op een organisatie die inclusief wil werken. Tot slot, wanneer de organisatie zowel in de diepte als in de breedte werkt, en de vraag naar identiteit en missie gesteld wordt, spreken we over organisaties die in een continu veranderingsproces verkeren en voor wie innovatie een dagelijkse realiteit is.

De diversiteit in het interculturaliseringsproces van verschillende organisaties wijst erop dat de diepgang waarmee de eigen identiteit en missie in vraag gesteld worden, een belangrijke indicator is voor de verschillende manieren waarop organisaties omgaan met veranderingen. Op basis van het theoretisch model van Argyris en Schön (1996) kunnen organisaties op verschillende wijze reageren op een verandering of een fout in het systeem; ofwel maken ze een enkele leerlus of een dubbele leerlus). De categoriaal ingestelde organisatie zal snel terugvallen op het eigen referentiekader en de gekende oplossingen (enkele leerlus). Dit type van organisatie zal soms op één of meerdere domeinen van hun werking alternatieve strategieën hanteren. De inclusief georiënteerde organisaties zullen de uitgangspunten van waaruit de organisatie werkt in vraag stellen en zich de vraag stellen of ze de juiste keuzes gemaakt hebben (tussen de enkele en dubbele leerlus). Tot slot, de organisatie die zowel in de breedte als in de diepte werkt, zullen de vraag stellen: doe ik nog wat ik moet doen in deze context, in deze tijd, met de veranderingen die zich aandienen (dubbele leerlus)? Deze organisaties stellen hun identiteit en missie fundamenteel in vraag.

In de “4-I”-analyse (zie Hoofdstuk 9) werd een eerste aanzet gegeven voor een verder te exploreren monitoringsinstrument dat de overheid kan hanteren om zowel haar eigen beleidsinspanningen als de beleidsplannen van organisaties in te schalen op het vlak van het interculturaliseringsproces. Het zou een interessante oefening zijn om organisaties te bevragen en te confronteren met de gemaakte inschaling op de matrix om zo een gesprek aan te gaan over hoe ‘integraal’ en ‘geïntegreerd’ er aan het interculturaliseringsproces gewerkt wordt en kan worden.

13.2.4 Ondersteunende rol van de overheid

Doelstellingen van de overheid doorgelicht

Naast de sectoren werd in dit onderzoek ook de rol van de overheid onder de loep genomen. Op basis van de door de overheid geformuleerde doelstellingen uit het Actieplan werd nagegaan in hoeverre de overheid haar eigen doelstellingen waarmaakte. Uit de afchecklijsten (zie Hoofdstuk 5) blijkt dat de overheid de zichzelf opgelegde doelstellingen vaak maar ten dele of zelfs niet behaalt. Slechts enkele doelstellingen kunnen als behaald worden gecatalogeerd. Bovendien kon over sommige actiepunten geen of slechts beperkte informatie gevonden worden. Dit illustreert dat er een tekort is aan instrumenten om daadwerkelijk te monitoren.

Bovendien blijkt dat de Vlaamse overheid in vergelijking met de particuliere sectoren de zichzelf opgelegde doelstellingen minder haalt. Vele actiepunten zijn echter in de huidige context en gezien de verwachtingen van de particuliere actoren¹²⁰ nog steeds erg zinvol. Het is dan ook belangrijk om verder te gaan op de ingeslagen weg. Bij deze actiepunten luidt ons advies bijgevolg “continueren”. Aan enkele actiepunten dient echter gesleuteld te worden. Bij deze actiepunten formuleerden we het advies “continueren en veranderen”. Een verdere uitwerking van de aanbevelingen komt verder aan bod (zie 13.3)

Houding van de sectoren ten aanzien van de overheid

¹²⁰ Zie hiervoor hoofdstuk 10: analyse van de focusgroepen

Algemeen leeft er over de sectoren heen een gevoel dat het Actieplan dingen in gang heeft gezet, de sectoren heeft aangezet tot reflectie, en zelfs keuzes liet maken (cfr. quotaregel). Tegelijkertijd hebben de meeste actoren het gevoel dat het Actieplan een stille leidraad is geworden, die doorheen de jaren aan slagkracht heeft ingeboet. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat de sectoren intenties kenbaar hebben gemaakt, maar er onvoldoende middelen (niet in beheersovereenkomsten/convenanten) werden vrijgemaakt om ze te realiseren, er te weinig ruimte is om te experimenteren (succesfull failures) en er te weinig erkenning (bvb, een formele evaluatie of monitoring) voor de gedane inspanningen heeft plaatsgevonden.

13.3 Aanbevelingen

13.3.1 Inleiding

Het momentum van sensibilisering is 'voorbij' en niet 'onsuccesvol' te noemen. Nu is het moment van volhouden en doorbijten aangebroken. Het is in 'uithouding' dat de ware intenties van een actieplan duidelijk zullen worden. De strategie moet een stuk bijgesteld maar vooral versterkt worden. Het roer al helemaal in handen geven van het veld zelf (cf. situatie Nederland) lijkt echt nog een zeer voorbarige beslissing. Daar is er op dit moment nog 'te weinig adem' voor. Wel is het belangrijk om als overheid sterker in te zetten op het 'ownership' van de organisaties, zodat hun betrokkenheid verhoogt door hen te blijven wijzen op hun verantwoordelijkheid en hen tegelijkertijd zeer duidelijk te erkennen in hun inspanningen. Op deze manier is het interculturaliseringsproces hen niet opgedrongen, maar maakt het deel uit van hun zijn. Dit kan bijvoorbeeld door veel duidelijker te spelen op de link tussen intercultureel management en veranderingsmanagement (nu werd de verantwoordelijkheid van organisaties vooral geduid vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid, richting integratievraagstukken). Veranderingsmanagement is organisaties sowieso gegeven/noodzakelijk. Interculturalisering is hier factor, symptoom, motor, ... van. Het gaat dus om goed bestuur, om kwaliteit, om innovatie.

We pleiten in deze aanbevelingen voor een nieuw actieplan, een actieplan voor de Vlaamse overheid, waarin deze overheid zelf gaat interculturaliseren. Naar het werkveld, de particuliere actoren toe pleiten we niet voor een nieuw plan, maar wel voor maatregelen door een overheid in de rol van katalysator: een overheid die via de acties die zij onderneemt, organisaties meeneemt in een beweging van interculturaliseren.

13.3.2 Een overheid die (zelf) interculturaliseert: quid?

13.3.2.1 Een overheid die differentieert

Een geïnterculturaliseerde overheid kijkt, beoordeelt en beloont organisaties en initiatieven gedifferentieerd. De overheid moet dus zelf meer verschil durven maken in de manier waarop ze wil stimuleren, faciliteren, subsidiëren. Dat lijkt haaks te staan op het gelijkheidsbeginsel dat in onze staatkundige benadering van fundamenteel belang is. Toch menen wij dat één van dé sleutels om organisaties verder te interculturaliseren, ligt in het gepast reageren op de verschillende noden die zij uiten.

Een eerste factor (gedifferentieerd kijken) om mee rekening te houden bij deze differentiatie is de *verschillende types van organisaties* die onderscheiden kunnen worden. Bij de vaststellingen werd daarbij duidelijk aangegeven dat de identiteit van een organisatie het interculturaliseringsproces afbakent. De kijk van de overheid tot nu toe, liet een soort groei

naar een ideaaltipe vermoeden, ook wel benoemd als de integrale benadering. In deze aanbevelingen pleiten wij ervoor dat er een verschil zou kunnen zijn in de domeinen waarop organisaties interculturaliseren. We erkennen natuurlijk dat hoe meer domeinen 'aangetast' geraken, hoe dieper het interculturaliseringsproces van een organisatie gaat. Toch menen we uit deze studie ook te kunnen besluiten dat voor sommige organisaties - en zeker wanneer verder het lokale niveau in beeld zou worden gebracht - interculturaliseren op bepaalde domeinen al een hele stap zou zijn en soms ook dé stap is; dat dit voor hen dus het werken aan interculturalisering is en dat de rol van de overheid er dan moet in bestaan om die stappen te erkennen en te werken aan verdieping.

Om dit concreet te maken, geven we een concreet voorbeeld. Een muziekorganisatie kan kiezen voor een klassieke canon: het bepaalt de identiteit van de organisatie. Maar klassieke stukken kunnen door een heel divers personeel worden gespeeld. Kiezen voor verdieping betekent dan om zover als mogelijk te gaan in dit geïnterculturaliseerd personeelsbeleid en in te grijpen op de verschillende functies, op wervings- selectiemethodes, op samenwerking met opleidingen i.f.v. toeleiding, op imagocampagnes en communicatie enzo; eerder dan een geforceerde toeleidingsactiviteit op te zetten omdat ook op vlak van publiekswerking 'moet' gewerkt worden. Bovendien, niet elke canon interesseert immers iedereen.

Een tweede factor (gedifferentieerd beoordelen) is de keuze om rekening te houden met *de contextuele factoren* die een interculturaliseringsproces bepalen. Het gaat er hierbij niet om kunst en cultuur te instrumentaliseren (bv. de kunstensector die de manco's in integratiewerk of onderwijs zou moeten opvangen), maar wel om het erkennen van een geplaats zijn in een sociale context en een werken met de effecten die dat meebrengt. Deze keuze is van cruciaal belang om tot een echt procesmatige, lange termijn aanpak te komen. Contextgesitueerd werken betekent dan concreet bijvoorbeeld:

- a. Het erkennen van de invloed van sociale representaties op de eigen blik/handelingsvrijheid (bv. de algehele problematisering rond etnisch-culturele minderheden in media, politiek)
- b. Het inspelen op /vasthaken aan sociale dynamieken die het discours en de beleving van culturele verscheidenheid vorm geven (kan gaan van een verkiezingsronde tot de viering van 60 jaar onafhankelijkheid Congo).
- c. Rekening houden met de bijzondere noden van verstedelijkte gebieden of migratiegebieden.
- d. ...

Als deze contextuele factoren in rekening gebracht moeten worden bij een beoordeling van organisaties - en de overheid als subsidiegever komt al snel in die rol terecht -, dan moet er natuurlijk ook gemeten worden. Daarbij willen we zeker opmerken dat het meten noodzakelijk maar niet gemakkelijk is. Er dringt zich zeker een verdere studie op naar indicatoren die kunnen geïntegreerd worden in een kwalitatief meetinstrument. Voorbereidend werk hiervoor is zeker al gebeurd in het onderzoek Tracks¹²¹. De factoren van de CATWOE-analyse (zie eerder in rapport) zijn eveneens inspirerend. Verder blijkt uit dit rapport ook hoe moeilijk werkbaar of meetbaar de termen etnisch-culturele minderheden en interculturaliseren zijn. Beide termen worden bovendien ook aangevochten. Ook hier moet verder op gewerkt worden om deze termen contextgebonden te vertalen binnen de verschillende sectoren.

Een derde factor (gedifferentieerd belonen) is de erkenning dat *de noden van organisaties verschillen* en dat de overheid als antwoord hierop dus ook zelf een gedifferentieerd aanbod zou moeten doen. De ene organisatie vraagt om centen, de andere om de weg gewezen te

¹²¹ Van Dienderen, A., & Janssens J. (2007)

worden naar een aangepaste coaching en begeleiding, nog een andere organisatie wil uitwisselen rond visieontwikkeling, sommige willen een concrete activiteit opzetten,... De overheid kan hier op inzetten met een verschillend aanbod en kan ook voorstellen doen, organisaties raad geven over een aanbod dat het meest gepast lijkt.¹²² En de overheid mag organisaties dan op haar beurt ook vragen om een verantwoording van de ingezette middelen. Zo houdt een overheid immers een vinger aan de pols op de effectiviteit en de efficiëntie van haar aanbod.

Een belangrijke kanttekening hierbij is dat je de noden van organisaties pas echt leert kennen, dat je hen ook maar goed kan adviseren door ter plaatse te gaan en de dialoog aan te gaan. Je kan pas echt beoordelen of iets zin heeft gehad door te gaan kijken en beleven. We pleiten hierbij voor een grote mate van vertrouwen tussen de overheid en de sectoren. Er kan bijvoorbeeld gewerkt worden met zelfevaluatie. Tegelijkertijd lijkt het ons ook goed om als overheid naast formele anonieme dossiers, genoeg ter plaatse te gaan met bijvoorbeeld inspecteurs.

Een neveneffect van deze gedifferentieerde benadering is dat organisaties veel meer ownership zullen opnemen. Ze worden immers voortdurend uitgenodigd hun visie bij te stellen, te leren van het afgelegde traject en noden te formuleren aangepast aan hun traject. Bij het beoordelen zou een fundamenteel uitgangsprincipe het werken met inspanningsverbintenissen i.p.v. resultaatsindicatoren moeten zijn, zodat ook mislukken erkend kan worden en hieruit geleerd kan worden. Niet alleen de best practices helpen het interculturaliseringsproces vooruit, maar zeker ook de succesfull failures.

13.3.2.2 Een overheid die een voorbeeldrol opneemt in het interculturaliseren

In een interculturaliseringsproces is het steeds cruciaal om de 'top' op haar verantwoordelijkheid te wijzen. Zij hebben mandaat en zij hebben zichtbaarheid. Zij kunnen zich laten inspireren en inhoudelijk sturen door de grassroots. Ze kunnen zich methodologisch en uitvoerend laten begeleiden door bv een interculturaliseringsverantwoordelijke, maar zij hebben uiteindelijk wel de verantwoordelijkheid om intenties hard te maken door daadwerkelijke besluiten (bv naar investeringen of opdrachten toe). Deze stelling gaat op voor de beslissingsnemers in organisaties, maar geldt evenzeer voor de overheid die door de sectoren gezien wordt en in het actieplan genoemd wordt als hebbende een voorbeeldfunctie.

Concreet houdt dit verband met:

- a. Een zichtbare evaluatie van wat bv de overheid zelf deed aan interculturalisering
- b. Het communiceren van de resultaten van de inspanningen geleverd door de organisaties dicht bij de overheid
- c. De keuze van de plaats waar men verantwoordelijkheid voor interculturalisering legt binnen een administratie, departement of kabinet (liever in directiecomité dan bij een projectverantwoordelijke)

Uit het onderzoek blijkt dat bij de beslissingsnemers er nog in ruime mate sprake is van blinde vlekken, witte privileges en een (onbewust) ethnocentrische houding. Bv: zeggen dat je bij de selectie van een nieuwe medewerker of het samenstellen van een aanbod 'alleen rekening houdt met werkelijke competenties/kwaliteit' is gewoon pertinente onzin. De 'volledig' neutrale blik bestaat niet. Men brengt altijd een stuk eigen affiniteiten en bagage mee naar de tafel. Dat alleen al erkennen zou een enorme stap vooruit zijn. Men moet ook zijn eigen blik en reflexen durven zien. Bovendien kan een stuk confrontatie via andersculturele collega's vaak heel wat ogen openen.

13.3.2.3 Een nieuw actieplan Interculturaliseren voor de hele Vlaamse overheid

¹²² Zie verder: rol van het kennisknooppunt

We pleiten voor een nieuw actieplan waarvan vooral het luik van de zichzelf opgelegde doelstellingen door de overheid zou uitgewerkt worden. Om dit plan voldoende impact te laten hebben, zou het best een actieplan op niveau van de hele Vlaamse overheid worden en zich dus niet beperken tot het departement CJSM. Dat biedt bijvoorbeeld meer garanties op het effectief slechten van institutionele drempels. Immers, belangrijke betrokken actoren komen dan ook in beeld omdat zij deel uitmaken van die Vlaamse overheid, maar niet van CJSM, bv. Selor.

Vertrekkende vanuit de conclusies die we in een vorig hoofdstuk¹²³ bespraken betreffende de globale beoordeling van effecten van het actieplan voor de overheid, willen we stellen dat volgende acties zeker aan bod zou moeten komen in een nieuw actieplan:

1) Acties die behouden/gecontinueerd kunnen worden vanuit het actieplan 2006:

- 10% quorum in adviesraden en beoordelingscommissies. Hierbij willen we niet nalaten ons standpunt rond quota even toe te lichten. De inzet van quota, zoals de beruchte 10 % norm, wordt als een dwingende maatregel benoemd, maar is in de feiten al direct vrijblijvend gemaakt/geneutraliseerd door de keuze voor het cijfer 'symbolisch' te noemen. Niks symbolisch, de aanwezigheid van de wereld in Vlaanderen is een feit: of het nu daadwerkelijk om 'mensen van elders' gaat of om het feit dat we onszelf - in andere contexten met trots - de meest geglobaliseerde regio van de wereld noemen. We zijn het moment van de (potentiële) keuze of we in dit verhaal instappen al lang voorbij. Quota zijn geen vraag meer, ze vormen deel van de erkenning van de realiteit die zich ontwikkelde terwijl wij ze aan het bediscussiëren waren. Op dit vlak mag de 'offensieve' aanpak niet wijken.
- 10% van de middelen voor interculturele projecten of projectaanvragen van mensen uit etnisch-culturele minderheden. Deze middelen hebben vaak kansen geboden aan experimenten. Het zorgde er soms ook voor dat projecten die niet meteen ergens thuis konden worden gebracht toch een kans kregen om zich te ontplooiën. We willen pleiten voor het behoud van deze experimenteerruimte

2) Acties die gecontinueerd maar veranderd zouden moeten worden vanuit actieplan 2006:

- De integratie van interculturaliteit in alle decreten. We pleiten voor een kwalitatieve invulling van het criterium interculturaliteit en om bij het beoordelen oog hebben voor de context van een initiatief of organisatie; voor het opleiden van de beoordelaars van de criteria in decreten waaronder interculturaliteit; voor het trainen en coachen van de mensen van adviesraden en beoordelingscommissies in het toepassen van het criterium interculturaliteit (stond al in het actieplan 2006, maar weinig rond gebeurd). Het criterium interculturaliteit dient ook veel meer als een transversaal thema opgenomen te worden i.p.v. als één criterium tussen de vele andere criteria.
- Interculturaliseren van de personeelssamenstelling: de overheid zou hier zelf ervaring moeten kunnen opdoen en aan legitimiteit winnen. Dit kan het best vorm krijgen in geïndividualiseerde maar afdwingbare afspraken per instelling. Geen opgelegde quota dus, maar aan de context aangepaste zelfgeformuleerde doelstellingen die echter wel wat ambitie mogen tonen. We denken hierbij aan actoren binnen de Vlaamse overheid zelf, maar eveneens aan actoren dichtbij de overheid¹²⁴.
- Monitoring: meer dan nu het geval was, pleite we ervoor om te blijven investeren in het opvolgen, evalueren en delen van evoluties zowel binnen de overheid zelf

¹²³ Hoofdstuk 5.3, de afchecklijsten

¹²⁴ In het actieplan is een lijst van deze actoren dichtbij de overheid opgenomen, p. 32

als in het werkveld. Werken met erkennende evaluaties i.p.v. afrekenende beoordelingen is een duidelijke vraag vanuit het werkveld. Het meetinstrument dat aanvankelijk gebruikt werd, is na een tijdje afgevoerd. Er dringt zich de nood op om te werken aan nieuwe instrumenten voor monitoring. Een schat aan informatie is bij de overheid te vinden, maar wordt momenteel niet of weinig ontsloten.

3) Ideeën voor nieuwe acties:

- Het slechten van institutionele drempels: vanuit de sectoren werden toch vaak drempels genoemd die het interculturaliseren van het personeel (in ruime zin) moeilijk maken. We denken hierbij concreet aan de nog bestaande leemtes in de wetgeving rond vrijwilligerswerk en vreemdelingen. We hoorden ook vaak tijdens het onderzoek dat diplomavereisten en soms zelf nationaliteitsvoorwaarden een belemmering vormden bij de werving en selectie van potentiële kandidaten met een etnisch-cultureel verschillende achtergrond. We suggereren dat er werk zou gemaakt worden van EVCprocedures voor ambtenarenprofielen op alle niveaus. Verder zouden de diplomavereisten voor bepaalde functieprofielen misschien opnieuw kunnen gewogen worden aangepast aan de huidige evoluties op vlak van opleidingen. Vaak bieden bachelordiploma's eigenlijk wel de vereiste competenties voor jobs waar nu alleen masters voor in aanmerking komen. Dit zijn twee heel concrete pistes waardoor barrières zouden kunnen weggenomen worden. Het zou interessant zijn als de Vlaamse overheid hierin een voortrekkersrol zou kunnen spelen, niet alleen naar de sectoren toe, maar zeker ook naar het niveau van de tewerkstelling in lokale overheden.
- Het bruikbaar maken van een instrument als diversiteitsplannen. Als gesteld wordt dat bestaande instrumenten voor het ontplooiën van etnische diversiteit in het personeelsbestand, zoals diversiteitsplannen, niet of onvoldoende worden ingezet omdat deze 'niet aangepast' zouden zijn aan de sector, dan is de oplossing simpelweg dat deze worden aangepast. Deze plannen zijn geen doel op zich, ze zijn een instrument, een sleutel die waar hij niet past, meteen moet bijgevoerd worden. Het is de taak van de overheid om bij dit soort argumentaties heel kort op de bal te spelen met de nodige aanpassingen zodat dit soort 'drogredenen' geen eigen leven gaat leiden. In elk geval is het belangrijk om al een systematisch overzicht te maken van die organisaties die een plan hebben en welke nog niet; en hierover in dialoog te gaan met de federale overheid die voorziet in dit instrument van diversiteitsplannen.
- Zoeken naar nieuwe manieren van onthaal en oriëntering van (potentiële)werknemers met ECM-achtergrond in de Vlaamse overheid. De Antena en Cordoba projecten zijn een stille dood gestorven, maar de nood blijft wel bestaan. Vanuit het onderzoek kwamen een aantal nieuwe voorstellen zoals: peter/meterschap door anciens (die ondertussen via de 10%-regel bestuurservaring hebben opgedaan) of door het maximaal openstellen en stimuleren van stageplaatsen. Als de overheid zelf meer zou gaan samenwerken met netwerken van andersculturele organisaties zou dat de toeleiding naar werk ook kunnen vergemakkelijken in beide richtingen.

13.3.2.4 Een kennisknooppunt met herijkte taakstelling en plaatsbepaling

Uit de resultaten van bevestigingen¹²⁵ in het onderzoek, komt een beeld naar voren van een overheid met een Januskop: op een drietal manieren werd dit ingevuld. Enerzijds zijn maatregelen van de overheid soms erg vrijblijvend en op sommige punten dan weer erg dwingend. De overheid investeert in het stimuleren van anderen, maar slaagt er

¹²⁵ Zowel bij de afchecklijsten als in de focusgroepen en rondtafelgesprekken

onvoldoende in om zelf een voorbeeldrol te spelen. De overheid is rechter en partij: ze participeert aan uitwisselingen, ze stimuleert leren en nodigt hiertoe uit, tegelijkertijd en soms zelf in hoofde van dezelfde mensen beoordeelt ze organisaties ook. Dit gaat echter moeilijk samen. Men geeft zich niet bloot, men komt niet met verhalen over hoe moeilijk het soms loopt, bijvoorbeeld als men vreest hierop afgerekend te worden.

Als de overheid werkelijk werk wil maken van een kennisknooppunt - en wij denken dat dit een zeer handig instrument is - dan zou dit kennisknooppunt alleszins een andere plaats moeten krijgen in het landschap. Vermits we een actieplan op het niveau van de Vlaamse overheid voorstellen, zou ook het kennisknooppunt op dit niveau moeten geplaatst worden. Dat biedt ook kansen om bv. schotten tussen onderwijs en cultuur te slechten en te leren van elkaar en samenwerking mogelijk te maken. Tegelijkertijd erkennen we ook de specificiteit van de sectoren in het interculturaliseringsproces; daarom zou het goed zijn een soort antennes uit te bouwen in elk departement. Die mensen vormen samen het kennisknooppunt. Zij voeden criteria, wisselen praktijkvoorbeelden uit,... Bijkomend voordeel hiervan is dat zij een bepaalde sector beter zullen kennen, maar ook de sector iemand wat beter zal kennen op het kennisknooppunt.

Een tweede fundamenteel verschil met de huidige werking van kennisknooppunt is dat we de rollen die te maken hebben met het begeleiden van organisaties, willen scheiden van de rollen die te maken hebben met het beoordelen. Deze loskoppeling past ook beter bij de gehanteerde 'checks and balances' in overheidsbeleid.

Wat zou dan nu de rol moeten zijn van zo'n vernieuwd kennisknooppunt? Uit de gesprekken die we hierover hadden¹²⁶, kwamen volgende taken bovendien:

- informatieregisseur: verdelen van belangrijke informatie i.v.m. interculturaliseren
- ontsluiten van informatie bottom-up naar top
- adviezen kunnen geven aan het werkveld en aangepaste impulsen voorstellen
- effectieve verknoper: echte samenwerking stimuleren
- een centraal punt vormen voor informatie, wegwijs naar begeleiding en coaching rond het interculturaliseren van personeel en vrijwilligers
- initiatieven die moeilijk hun weg vinden een experimenteerruimte bieden

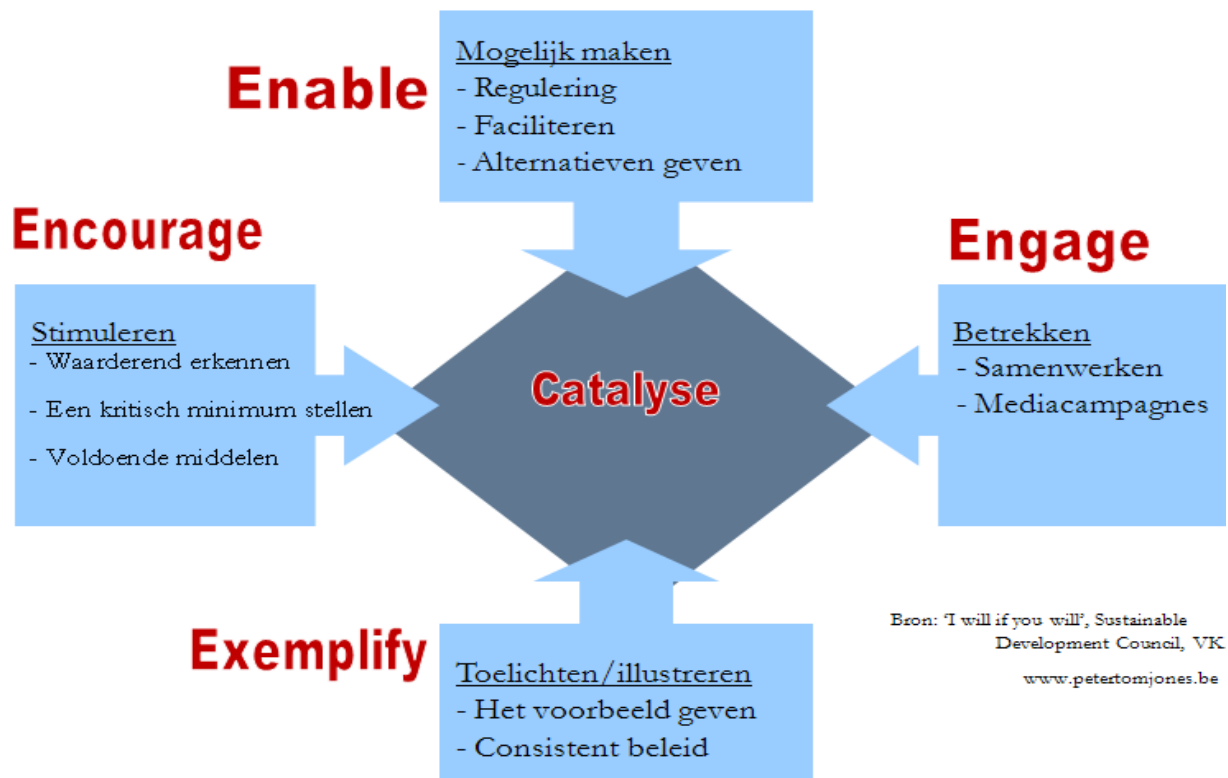
13.3.3 De overheid als katalysator

De overheid in de rol van katalysator, is een overheid die - in lijn van de definitie van een katalysator in meer technische termen - een versnelling kan realiseren in processen die aan de gang zijn. Ons inspirerend op een model van Stevenson en Kheenen (2006)¹²⁷, gaan we hieronder dieper in op de 4 E's van een overheid als katalysator in een interculturaliseringsbeleid. Het 4 E-model is een zeer compleet model voor verandering dat een meervoudig beleid in beeld brengt. Juist door een combinatie van strategieën zullen effectief veranderingen plaatsvinden. De overheid is in de positie om deze 4 E's tegelijkertijd in te zetten.

We pleiten hiermee - misschien tegen gangbare tendenzen in - voor een nadrukkelijker rol van de overheid. Als zij de rol van katalysator wil opnemen, zal zij moeten investeren in monitoring om de vinger aan de pols te houden, zal zij ruimte moeten maken voor lerende netwerken met weinig garantie op resultaat. De overheid zal kortom keuzes moeten maken! Kleur moeten bekennen.

¹²⁶ Dit thema kwam vooral ter sprake tijdens de afchecklijsten, de focusgroepgesprekken en de rondetafelgesprekken.

¹²⁷ In: Peter Tom Jones en Vicky Demeyere (2010) Terra reversa.



De 4 E's stellen ons in staat de taken voor een overheid als katalysator in een interculturaliseringsproces scherp te stellen. We lijsten ze hieronder op. Deze taken voor de overheid distilleerden we uit de rondtafelgesprekken waar de particuliere actoren de noden en behoeften vanuit de verschillende sectoren ter sprake brachten.

13.3.3.1 Exemplify: voorbeelden stellen

Het gaat hier over 'Practice what you preach' en in grote mate kunnen we dus verwijzen naar de voorgaande paragrafen. De overheid moet zijn voorbeeldrol spelen en een consistent beleid voeren.

1. Het systematisch registreren en in de mate van het mogelijke communiceren van projectmatig werk en punctuele effecten ervan: het gaat er om een 'overweldigend' gevoel van beweging te creëren door een veel gerichtere inzet op disseminatie van activiteiten - hoe klein ze ook zijn of lijken (niet te snel 'te min' doen over projecten). Nu blijft er teveel verborgen, wat tot frustratie en miskenning aanleiding geeft. Als mensen nu iets willen leren over een goede praktijk, moeten ze deze praktijken gaan zoeken ('pull', bv door contact op te nemen met Kennisknooppunt). Beter zou zijn de goede praktijken en succesfull failures te 'pushen' (Kennisknooppunt wordt minder een knooppunt, verzamelplaats, databank, maar meer een proactieve motor, verkoper, megafoon). Belangrijke aandachtspunten voor deze disseminatie-tsunami:

- Moet volgehouden worden
- Moet verschillende leerstijlen aanspreken (niet enkel 'praktijkboeken' maar ook clips, mails, artikels, flyers, presentaties,...)
- Moet valideren dat verschillende soorten inzet en aanpak zinnig en nuttig mogen genoemd worden
- Moet ook 'mislukkingen' durven tonen en deze relativeren; moet een levend bewijs zijn dat er experimenteerruimte bestaat
- Moet kunnen op gereageerd worden (modereren!)

- Studiedagen, meetings organiseren: de weg wijzen door inhoud aan te reiken
 -
2. Decreten aanpassen: met aandacht voor het creëren van experimenteerruimte en het vorm geven van een aangepast subsidiebeleid, Inspanningsverbintenissen ipv resultaatsindicatoren bij subsidiëring, want dan kunnen succesfull failures ook 'erkend' worden.

13.3.3.2 Engage: betrokkenheid creëren

Het investeren in een voortdurende dialoog met alle actoren is een erg belangrijk aspect van deze E. Ook kan de overheid haar macht en middelen inzetten om in samenwerking met deze actoren gerichte mediacampagnes op te zetten om de thema's die de actoren willen bespelen in de bredere samenleving kenbaar te maken.

3. Bouwen aan een burning platform: de overheid moet de huidige situatie scherp in beeld brengen en de meerwaarde van culturele diversiteit volop uitspelen om een 'sense of urgency' te creëren. Er is nog nood aan sensibilisering, de motivatie wordt nog onvoldoende gevoeld. In andere sectoren is dit wel zo, bv. in onderwijs: kijk naar het nijpend tekort aan opvangplaatsen voor jonge kinderen of klaslokalen in Antwerpen. Maar ook binnen CJSM zien we verschil op dit vlak. De sector sport in de verstedelijkte gebieden hoeft je niets meer te vertellen over een 'sense of urgency' en ook de kunstensector in Brussel kan er al danig over mee spreken. Waar we vooral op doelen met het bouwen aan een burning platform is het sensibiliseren naar het lokale niveau toe en op vlak van personeelssamenstelling.
Hoe zou zo'n burning platform eruit kunnen zien? We denken aan een visueel iets bv. een clip die wijd verspreid kan worden en een aanzet is tot gesprek. Enkele ideeën om zo'n burning platform inhoud te geven, kan je terugvinden in de bijlage.
4. Met de actoren het gesprek over interculturaliseren blijven aangaan, proberen te werken vanuit vertrouwen in de groei en de mogelijkheden van elke organisatie, die op zijn eigen tempo en passend bij zijn identiteit interculturaliseert, doelstellingen laten bepalen in dialoog met de actoren, erkennen dat een proces van interculturaliseren soms moeilijk verloopt: het is, naast meerwaarde winnen ook vaak verlies-verlies.
5. De sectoren zijn vragende partij dat voor overheidscampagnes die het imago van werkgever van deze sectoren bekender maken.

13.3.3.3 Enable: mogelijkheden geven

Onder deze strategie wordt alles verstaan wat een overheid kan doen om de gewenste verandering zo evident en gemakkelijk mogelijk te maken. Inzetten op procesbegeleiding, het slechten van drempels, maar eveneens organisaties niet in een overlevingsmodus zetten maar voorzien van voldoende middelen om nog aan innovatie te kunnen denken, behoren hiertoe.

6. Een goed uitgebouwde beleidslijn wordt toch ook geschraagd door voldoende financiële middelen. Ook dat is een beleidskeuze. En al lijken we even te leven in een periode van schaarste, we blijven nog steeds een welvarend land dat om iedereen gelijke kansen te geven toch ook financieel de nodige middelen zou moeten kunnen uittrekken. Op lange termijn zal het ons economisch waarschijnlijk - maar ethisch zeker - opbrengen.

7. In dit kader is de uitbouw van een flexibel decreet waarin experimenteerruimte kan gefinancierd worden een belangrijke hefboom om innovatieve initiatieven een duw in de rug te kunnen geven.
8. Investeren in training en begeleiding van professionals en vrijwilligers. We denken zowel aan artistiek directeurs van kunsthuisen, als aan commissieleden, als aan mogelijke coaches voor organisaties of steunpunten. Ook binnen CJS sector zou men een groei moeten nastreven naar valideren van interculturele competentie:
 - a. Tolerantie voor ambiguïteit (weg van de canon)
 - b. Capaciteit tot conflicthantering (in functie uitbouw partnerschappen)
 - c. Autonomie en verantwoordelijkheid: geen speler aan de zijlijn in het interculturaliseringsverhaal maar medebeheerder, voortrekker,

Dit is enkel realistisch mits een volgehouden inzet op vorming en begeleiding van medewerkers/betrokkenen. Ook hier is dus een procesmatige aanpak nodig: liever een intervisietraject dan een eenmalige vorming. En daarna, 'boter bij de vis' moeten ook interculturele competenties meegenomen als selectie- en evaluatiecriterium.
9. Middelen voorzien voor coaching en begeleiding van organisaties. Zo staan bv. nu heel wat jeugdorganisaties voor een nieuwe fase van het formuleren van beleidsdoelstellingen. Het is nu hét moment om interculturaliteit volop als transversaal thema in te bedden in hun werking voor de komende jaren. Het Steunpunt Jeugd geeft echter aan dat vele organisaties vragende partij zijn om hierbij begeleid te worden. De wil om te interculturaliseren, is er zeker. Maar nu worstelt men met de vraag 'hoe?'. Middelen voorzien om vanuit de steunpunten te coachen en te begeleiden kan hierin een optie zijn, maar externe expertise kan in sommige gevallen en in sommige sectoren eveneens aangewezen zijn. Deze externe expertise kan men inwinnen bij organisaties in de integratiesector, bij expertisecentra verbonden aan het hoger onderwijs of zelfstandige consultants. Er is ondertussen al een heel netwerk opgebouwd. De overheid zou kunnen voorzien in cheques om tijdelijk een procesbegeleider mee te betalen.
10. Veel meer nog inzetten op het in kaart brengen en vervolgens wegnemen van allerlei praktische en prozaïsche drempels in het interculturaliseringsverhaal
 - a. Zowel aan kant van aanbod (bv geen geld voor tickets, geen opvang kinderen,...)
 - b. Als aan kant van wetten (bv vrijwilligers en Belgische nationaliteit)
 - c. Als aan kant van personeelsinzet (bv diplomaverenissen, ...)
 - d. Als op vlak van promotie (geen budgetten voor vertaling of eindredactie, geen middelen voor een meer 'vindplaatsgerichte' communicatie ...)
11. Het scheppen van een kader voor de procesmatige opzet van netwerken en samenwerkingen met anders-culturele organisaties. Dat kader gaat soms over de nodige middelen (ook in termen van tijd) om te mogen uitproberen, soms gaat het ook over kennisdeling en ervaringen opbouwen en verwerken.

13.3.3.4 *Encourage: aanmoediging*

12. Aan organisaties een gefaseerd model rond interculturalisering aanbieden (erkenning van hun eigen stijl, context, capaciteit), maar anderzijds toch ook wel een duidelijk kritisch minimum stellen: iedereen in Vlaanderen is tegenwoordig betrokken partij in het interculturaliseringsproces.
13. Deze offensieve aanpak doortrekken naar visievorming: hier mag een zeker 'kritisch minimum' verwacht worden en anderzijds moet een discours ook duidelijk kunnen gelinkt worden aan reële verwezenlijkingen. Van alle organisaties mag op termijn wel verwacht worden dat ze in de fase van initiatie gaan en doorgroeien naar integratie, zij het

misschien niet voor iedereen in een integrale benadering van alle domeinen van een organisatie.¹²⁸

14. In communicatie-uitingen/activiteiten mag verwijzing naar inzet op interculturaliteit en diversiteit nog explicieter (gebeurt nu wel al, als 'achtergrondkleur'). Dit om met alle middelen mogelijk een tegenwicht te vormen voor de negatieve beeldvorming rond deze thema's. Organisaties zeggen dat ze al een stuk 'diversiteit' of 'interculturaliteit' moe zijn maar 'de strijd is nu pas begonnen' / nu pas in het heetst van de strijd. Goed werkende interculturele organisaties mogen door de overheid zichtbaar gemaakt worden en kunnen als facilitator ingezet worden bij startende organisaties op dit vlak.
15. Tools en instrumenten moeten ontsloten worden en gemakkelijk bereikbaar zijn. Het werk van het kennisknooppunt op dit vlak zou nog geïntensifieerd kunnen worden. Maar websites en papier alleen zijn niet genoeg. Begeleiding bij een tool verhoogt het gevoel van bereikbaarheid.

13.3.4 (Rand)voorwaarden om interculturalisering mogelijk te maken in deze sectoren

Binnen deze paragraaf noemen we een aantal elementen op die je eerder als voorwaardescheppend zou kunnen zien. Ze zijn ook niet typisch voor het proces van interculturaliseren. Het zijn eigenlijk kenmerken die een beetje eigen zijn aan het Vlaamse beleidsniveau en culturele landschap, maar die volgens ons de interculturalisering en zeker het trage tempo ervan wel parten spelen.

1. Tegen versnippering en voor ontschotting. De versnippering in deze sector is enorm: er bestaan zoveel organisaties; er zijn instellingen die gespecialiseerd zijn, die niet betrokken zijn. Meer dan 50 actoren is gewoon teveel: iedereen houdt zichzelf in stand, het loopt log, het proces beweegt niet, zeker niet naar het lokaal niveau. Er zou moeten gewerkt worden aan het samenvoegen van werkingen rond interculturaliteit binnen verschillende organisaties; misschien zelfs aan het samenwerken/fuseren van organisaties. Verder is het belangrijk om te poolen voor kennismanagement rond interculturaliteit. Zo moet niet telkens het warm water uitgevonden worden.
2. Werken aan vertrouwen: in tijden van een schaarste aan middelen groeit de rivaliteit tussen organisaties en heerst er meer wantrouwen naar de overheid en naar elkaar toe. Ook samenwerking en netwerking loopt moeilijk niet alleen o.w.v. de gekende factoren van verschillende mate van professionalisering, culturele botsingen etc., maar ook omdat de overheid een klimaat schept van rivaliteit waardoor relaties tussen zelforganisaties en andere spelers (grotere al gekende, 'witte') beginnen te verlopen in een sfeer van wantrouwen.
Dit tij zou moeten kunnen keren omdat anders geen lerende netwerken kunnen ontstaan en er geen draagvlak zal zijn voor een gedifferentieerde kijk van de overheid op organisaties. Maatregelen die het tij kunnen doen keren, zijn:
 - Checks and balances: scheiden van beoordelende en begeleidende houding van de overheid
 - Erkennen van inspanningen, eerder dan afrekenen op resultaten alleen

¹²⁸ Zie hoger bij verschillende types van organisaties.

3. De Vlaamse overheid wordt vaak ervaren als een formele, afstandelijke, geïndividuali-seerde entiteit. Nieuwe burgers passen moeilijker in dit plaatje. De overheid moet investeren in de brug tussen overheid en nieuwe burgers bv. door persoonlijke intermediairen in te zetten om netwerken uit te bouwen; door collectieve identiteits-vorming de kans te geven zich te ontwikkelen. Deze aanpassingen zijn niet alleen nodig voor mensen van etnisch-culturele minderheden; ook een grote groep van bv. jongeren zou hiermee gebaat zijn.
4. Tenslotte beseffen we dat een overheid met een missie... problematisch is in onze tijdsgeschiedenis en met verschillende politiek gekleurde ministers op één departement. Maar waar een wil is, is een weg, zegt een Vlaams spreekwoord en we hopen dat die wil er nog steeds is!

13.4 Besluit

‘Culturele diversiteit is hier al veel langer een belangrijk onderwerp, maar we hebben geen echte wijsheid. Heel veel mensen doen heel veel verschillende dingen en dat moeten ze vooral blijven doen. Er is niet één antwoord.’

(Citaat Jim Nicola, artistiek directeur van de New York Theatre Workshop)

Met dit citaat willen we dit hoofdstuk vol aanbevelingen afsluiten. Er is veel te doen en er is inderdaad niet één weg. We hopen dat de overheid samen met de particuliere actoren volhoudt op de ingeslagen weg en haar rol van katalysator voluit speelt. Het interculturaliseringsproces zal dan met een versnelling hoger vooruit gaan!

Bibliografie

- Adriaenssens, P. (March 2009). *More culture in the classroom, yes - but what kind?* Lezing op Cicy conference on cultural education in Brussel.
- Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen & Vereniging Vlaamse Jeugddiensen en –consulenten (VVJ vzw) (2009). *Cijferboek: lokaal jeugdbeleid: 2008-2010*. Brussel: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.
- Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen & Vlaams Instituut voor Sportbeheer en –recreatie (ISB) (2009). *Cijferboek: lokaal sportbeleid: 2008-2010*. Brussel: Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.
- Anciaux, B. (2007). Beleidsbrief Jeugd: beleidsprioriteiten 2008-2009.
- Anciaux, B. (2008). Beleidsbrief Jeugd: beleidsprioriteiten 2008-2009.
- Argyris, C & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Arnaut, K., Bracke, S., Ceuppens, B., De Mul, S., Fadil, N., & Kanmaz, M. (2009). *Een leeuw in een kooi: de grenzen van het multiculturele Vlaanderen*. Antwerpen: Meulenhoff/Manteau.
- Bamford, A. (2007). *Kwaliteit en consistentie. Arts and Cultural Education in Flanders*. Brussel: Canon Cultuurcel, Ministerie van Ondewijs.
- Bektas, M., Berdai, S., El Osri, M., Frederix, S., Grossi, V., Güzel, A., Migo, I., Boeckx, M., Tilsley, L., & Van Horebeek, K. (2008). *Gids interculturele ouderenzorg*. Borgerhout: De 8.
- Brumagne, A., & Martens, P. (2003). *Gezocht sportief talent. Trainersbeurzen voor sporters met anders-etnische afkomst*. Verslag van een project. Brussel: KBS.
- Bultynck, M. (red.) (2009). *360° Participatie*. Brussel: Demos.
- Canon Cultuurcel & Departement Cultuur, Jeugd, Media en Sport (2010). *Talent in actie*. Verslag Dag van de Cultuureducatie. Brussel: Canon Cultuurcel.
- Canon Cultuurcel & Departement Onderwijs (2006). *Interculturaliteit en de noodzaak van de verbeelding*; Afgehaald van het WWW, voorjaar 2010 http://www.cultuurnetwerk.nl/producten/en_diensten/Publicaties/pdf/Interculturaliteit.pdf
- Chiro (2006). *Chiro in de stad: de visie*. Afgehaald van het WWW in april 2010 van www.chiro.be
- Chiro (2006). *De WERF van de EEUW van PROSTAD! Antwerpen: Chiro*. Afgehaald van het WWW in april 2010 van www.chiro.be.
- Cicy Conference Report (2009). *Cultural Education, Innovation, Creativity and Youth, Brussels*. Afgehaald van het WWW in het voorjaar 2010 van [http://www.cultuurnetwerk.nl/cicy/Docs/CICY%20report%20\(En\).pdf](http://www.cultuurnetwerk.nl/cicy/Docs/CICY%20report%20(En).pdf)

- Cockx, F., & De Vriendt, J. (2006-2007). *Wisselwerk Cahier '06: "Ne zanger is ne groep": Over gemeenschapsvorming*. Brussel: Socius.
- Colpaert, M. (2007). *Tot waar beide zeeën samenkomen. Verbeelding, een sleutel tot intercultureel opvoeden*. Leuven: Uitgeverij Lannoo Campus.
- D'Hamers, K., & Schoefs H. (2009). *Kif kif en shouf shouf. Op ontdekking!* Brussel: FARO Uitgeverij.
- D'Hamers, K., & Van Genechten, H. (2008). *Haas of schildpad? Werken aan interculturaliteit in je (erfgoed) organisatie*. Brussel: FARO Uitgeverij.
- De Brandt, H. (red.) (2009). *Kroniek van de kleine dingen*. Brussel: Locus.
- De Busscher, M. (2010). *Wie zijn de leden van Scouts en Gidsen en Chiro? Een profielonderzoek bij leden en hun ouders*. Zaventem: Cesor.
- De Knop, P., & Elling, A. (2000). *Samenleving & sport: gelijkheid van kansen en sport*. Brussel: KBS.
- De Maerschallck, A. (2009). *Impactanalyse met betrekking tot het Vlaams Actieplan Interculturalisering op organisaties die zich dicht bij de overheid bevinden*. Niet-gepubliceerde bachelorproef, KHBO.
- De Maesschalck, P. (2008). *Tweede actiedag Interculturaliseren: Interculturele uitdagingen in de sportsector*. Brussel: Vlaams Instituut voor Sportbeheer en –recreatiebeleid (ISB). Afgehaald van het WWW in april 2010 van www.interculturaliseren.be
- De Simone, A., & Biebauw, K. (2006). *Als het leven je citroenen geeft, moet je limonade maken*. Brussel: EPO.
- Debruyne, K. (2008). *Exploratief onderzoek naar de participatie van etnisch-culturele minderheden in muzikeducatieve organisaties in Vlaanderen*. Niet gepubliceerde licentiaatsverhandeling, Vrije Universiteit Brussel.
- Deceuninck, B., Deboscher, T., & Devisscher, L. (2008). *Platformtekst: Vrijwilligerswerk voor Vreemdelingen. Naar een duidelijk en werkbaar kader*, afgehaald van het www op 20 februari 2010 van <http://www.vmc.be/uploadedFiles/VMC/Thema/Samenleven/Vrijwilligerswerk/Platformtekst%20versie%20080404.pdf>.
- Departement CJSM (2006). *Interculturaliseren en sport*. Brussel: CJSM.
- Devos, F. (2004). *Ambrassadeurs. Over jongeren, cultuur en communicatie*. Brussel: CultuurNet Vlaanderen, CJP, Canon Cultuurcel.
- Devriendt, I. (s.d.). *Diversiteit in de jeugdsector*. Vlaamse Jeugdraad.
- Elffers, A. (2001). *Culturele diversiteit in de podiumkunsten. Een praktisch onderzoek naar initiatieven in Nederland en de Verenigde Staten*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Frederix, S. (red.) (2009). *Scoren met diversiteit. Veel gestelde vragen over Islam en sport*. Borghout: de 8.

- Goubin, E., Rubben, M., Matheusen, F., & Monkasa, S. (2008). *Leerbehoeftenonderzoek Vormingplus regio Mechelen*. Mechelen: Katholieke Hogeschool Mechelen.
- Hellinx, L., & Chakouh, N. (2007). *Zelfscan interculturaliseren: een eerste verkennende toepassing van het instrument binnen het jeugdwerk, in de sport- en cultuursector in Etnisch-culturele diversiteit in het jeugdwerk, in de sport- en cultuursector*. Brussel: Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media.
- Hodes, S., Tijsma, P., van Herpt, R., Saraber, L., Siddiqui, F., & Tabarki, F. (2009). *De olifant in de kamer. Staalkaart culturele diversiteit in de basisinfrastructuur*. Onderzoeksrapport in opdracht van Netwerk CS. Amsterdam: LAgrouP.
- Hoffman, E. (2004). *Interculturele gespreksvoering*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- ICEM (2005). *Jaarrapport 2004-2005 over het Vlaamse beleid naar etnisch-culturele minderheden*. Brussel: ICEM.
- Janssen, K. (2010). *Praktijkonderzoek diversiteit in de jeugdsector*. Brussel: Steunpunt Jeugd.
- Janssen, K. (2010). *Stretchen op de werkvloer*. Brussel: SPJ.
- Jones, P.T., & De Meyere, V. (2009). *Terra Reversa. De transitie naar rechtvaardige duurzaamheid*. Berchem: EPO.
- KSJ, KSA en VKSJ & SAMV (2004). *Het IQ-Kompas: visietekst interculturalisering KSJ, KSA, VKSJ*. Afgehaald van het WWW op 4 april 2010 van www.samv.be.
- KSJ, KSA en VKSJ (2007). *Diversiteit van A tot Z*. Afgehaald van het WWW op 4 april 2010 van www.ksj.org.
- Leys, I., & Thys, J. (reds.) (2008). *Verdieping/Verbreiding. Perspectieven voor inhoudelijke ontwikkeling van het deeltijds kunstonderwijs*. Brussel: Departement Onderwijs en Vorming.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2006). *Vlaams actieplan van en voor cultuur, jeugdwerk en sport*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Morbee, A., Pinxten, R., & Verstraete, G. (2009). *Bij-buurtten op het Kiel. Een bundeling van drie jaar onschatbare ervaring*. Antwerpen/Brussel: Middelheimmuseum/FARO Uitgeverij.
- Nassen, D. (2007). *Het sportbeleidsplan. Zoals gepland? Een eerste analyse van vorm en inhoud van de gemeentelijke sportbeleidsplannen*. *Vlaams Tijdschrift voor Sportbeheer*, 37, 37-42.
- OPTA (2006). *Nota evenredige arbeidsdeelname en diversiteit*. Brussel: Overlegplatform voor Tewerkstelling van Allochtonen.
- Peleman K., Defillet, W., & Mallentjer, T. (2009). Allochtone artiesten diversifiëren om te overleven. Etnisch-culturele herkomst in een hokje blijven steken? In I. Janssens, J. Kerremans, B. Rogé, & I. Van de Walle (Red), *Voor Wie Haar Soms Geweld Aandoet. Momenten nr5 met focus op vernieuwing*. (pp. 13-21). Brussel: Demos.

- Peleman, K. (2009). De etnisch-culturele diversiteit in voetbalclubs anders bekeken. In B. Bogaerts, I. Janssens, J. Kerremans, & I. Van de Walle (Red.), *Koele Minnaars. Momenten nr4 met focus op interculturaliteit* (pp.35-43). Brussel: Demos.
- Piessens, A., & Suijs, S. (2009). Koele minnaars van Interculturaliteit. In B. Bogaerts, I. Janssens, J. Kerremans, & I. Van de Walle (Red.), *Koele Minnaars. Momenten nr4 met focus op interculturaliteit* (pp.15-21). Brussel: Demos.
- Rybczynski, K. (2007). *Intercultureel management. De dagelijkse praktijk in enkele Antwerpse cultuurhuizen*. Niet gepubliceerde licentiaatsverhandeling, Universiteit Antwerpen.
- Scheerder, J. (2005). *In-actie(f)! Sport: wie doet (niet) mee?* Referaat op ISB congres 2005. Afgehaald van het WWW in het voorjaar 2010 <http://www.isbvzw.wad.be/content/downloads/record.php?ID=24>
- Schramme, A. (2009). *1+1=3. Over samenwerkingsverbanden in de culturele sector*. Tielt: Lannoo Campus.
- Scouts en Gidsen (2001). *Gezocht: leden (mv.): Handige tips voor doeltreffende ledenwerving*. Afgehaald van het WWW van www.scoutsengidsenvlaanderen.be in april 2010.
- Scouts en Gidsen (2007). *Beautycase*. Afgehaald van het WWW in april 2010 van www.scoutsengidsenvlaanderen.be
- Smet, P. (2009). *Beleidsnota jeugd 2009-2014*. Brussel.
- Smits, W. (2004). *Maatschappelijke participatie van jongeren: bewegen in de sociale, vrijetijds-, en culturele ruimte*. Brussel: VUB-TOR.
- Sovov bv Adviesbureau (2003). *KOMBox – Krachtig ondernemen met minderheden*. Wijk Bij Duurstede, Nibble Media Solution bv.
- SPJ (2003). *Discussienota rondetafel allochtoon jeugdwerk*. Brussel: SPJ.
- SPJ (2004). *Visietekst: Jeugdwerk en interculturaliteit*. Brussel: SPJ.
- SPJ (2009). *Platformtekst Platform Diversiteit*. Brussel: SPJ.
- SPJ (2010). *Praktijkonderzoek: diversiteit in de jeugdsector*. Brussel: SPJ.
- SPJ (s.d.). *Praktijkvoorbeelden diversiteit in het jeugdwerk*. Afgehaald van het WWW in april 2010 van www.steunpuntjeugd.be.
- Taelman, H. (2007). *Cultural Governance. Het managen van de raden van bestuur in de Podiumkunstensector*. Niet-gepubliceerde scriptie, Universiteit Antwerpen, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen.
- Theeboom, M., & De Maesschalck, P. (2007). *Sporten om de hoek*. Sint-Niklaas: ISB.
- Top, B. (2008). *Het geheim van de diversiteit. Kunst vieren, delen en beleven. Essay in opdracht van Netwerk CS*. Afgehaald van het WWW in het voorjaar 2010 <http://netwerkcs.mediamatic.nl/download.php?id=6440>

- Top, B. (2009). Geen doelgroepen maar dynamiek. B. Bogaerts, I. Janssens, J. Kerremans, & I. Van de Walle (Red.), *Koele Minnaars. Momenten nr4 met focus op interculturaliteit* (pp.8-14). Brussel: Demos.
- Van de Maele, M., Verhoeven, H., & Martens, A. (2004). *Quota of geen quota. Pleidooi voor een geïntegreerd beleidsmodel op basis van Nederlandse ervaringen met maatregelen ter bevordering van de arbeidsmarktpositie van allochtonen*. Leuven: Departement Sociologie, Afdeling Arbeid en Organisatie.
- Van den Broeck, K. (2009). *Evaluatie Managers van diversiteit. Cultuur en beeldvorming*. Brussel: Koning Boudewijnsstichting.
- Van Dienderen A., Janssens, J., & Smits, K. (2007). *Tracks: Onderzoek naar artistieke praktijk in een diverse samenleving*. Berchem: Epo.
- Van Geffen, G. (2007). *Verskil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Business Contact.
- Van Heusden, B. (2010) *Cultuur in de Spiegel, naar een doorlopende leerlijn cultuuronderwijs*. Afgehaald van het www op 15 april 2010 van <http://cultuurindespiegel.slo.nl/>
- Van Hulle, J. (2008). *Gedeeld/Verbeeld. Eindrapport van de commissie onderwijs cultuur*. Brussel: Agentschap voor Onderwijscommunicatie.
- Van Remoortere, C., Simons, J., de Graef, G., & Bastiaens, J. (2009). *Tellen en meetellen in het hoger onderwijs. Naar een geïntegreerd diversiteitsbeleid*. Leuven: Acco.
- Van Reppelen, J. (2007). *Rapport Etnisch-culturele diversiteit in Brusselse adviesraden. Resultaten nulmeting en bevraging*. Brussel: Minderhedenforum.
- Verstraete, J. (2007). *Culturele diversiteit in de erfgoedtentoonstelling: een kwalitatief onderzoek*. Niet-gepubliceerde Licentiaatsthesis, Vrije Universiteit Brussel.
- VTi (2005). *Courant # 72: Dossier diversiteit*. Brussel: VTi.
- VTi (2007-2008). *Courant # 83: Dossier onderwijs en cultuur*. Brussel: VTi.
- VTi (2009). *Courant # 90: Cultuur en ontwikkeling*. Brussel: VTi.
- VTi (2010). *Courant # 91: Voorbij de beslissingen. Het podiumlandschap na 2010*. Brussel: VTi.
- VTs (2008). *Goede praktijk: bewegingsanimateur: sportbegeleiders met een etnisch-cultureel diverse achtergrond*. Brussel: Vlaamse Trainerschool. Afgehaald van het WWW in april 2010 van www.interculturaliseren.be
- VVJ (2007). *Diversiteit in het lokale jeugd (werk)beleid: Een kapstok voor je jeugdbeleidsplan*. Afgehaald van www op 20 februari 2010 van http://www.vvj.be/docs/VVJ_beleidsplan_2011-2013.pdf.
- VVJ (2007). *Diversiteit in je lokale jeugdbeleidsplan: een kapstok voor je jeugdbeleidsplan*. Afgehaald van www op 20 februari 2010 van www.vvj.be/docs/RolJeugddienst_Diversiteit.pps.

Geraadpleegde websites:

<http://www.steunpuntjeugd.be/diversiteit/praktijkvoorbeelden-diversiteit>

www.canoncultuurcel.be

www.kifkif.be

<http://www.minderhedenforum.be/>

<http://www.vmc.be/>

<http://www.interculturaliseren.be/index.php?id=396>

www.bloso.be/VTs

www.chiro.be

www.de8.be

www.demos.be/interculturaliteit/talkinghead/

www.formaatplus.be

www.isbvzw.be

www.jeugdwerknet.be

www.jint.be

www.ksj.org

www.projecttalkinghead.ning.com

www.samv.be

www.scoutsengidsenvlaanderen.be

www.steunpuntjeugd.be

www.vlaamsejeugdraad.be

www.vlaamsesportfederatie.be

www.vvj.be

Diversiteit troef in Zemst (2009). Onuitgegeven DVD, Heemkunde Vlaanderen ism FARO

Bijlagen

- I. Deskresearch: de opsomming van gelezen materiaal
- II. Voorbeeld van een lege afchecklijst?
- III. Focusgroepleidraad 10% (WP 2: nog typfouten verbeteren!!!)
- IV. Dagprogramma spiegel oefening
- V. Methodiekfiche spiegel oefening (WP2)
- VI. Focusgroepenleidraad Overheidsbeleid
- VII. Focusgroepleidraad Personeelsbeleid
- VIII. Focusgroepleidraad Netwerken (WP3)
- IX. PPT Rondetafels (WP3)
- X. Leidraad voor gesprekken met sleutelactoren (WP3)
- XI. Burning platform

Bijlage I: Materiaal doorgenomen in de DESKRESEARCH:

1. Materiaal direct gelinkt aan Actieplan

- Actieplan Interculturaliseren (plus ppt de Heer Guy Redig)
- Rapport zelfscan Karel de Grote Hogeschool
- Overzicht concrete/meetbare realisaties Actieplan
- Indicatorenfiches
- Verslag panelgesprek 2008 NI/KI, Socius, Vl. Jeugdraad, Forum Amateurkunsten
- Input regeerbijdrage 2009 (ppt)
- Indicatorenfiches Idea Consult
- Rapport Netwerk CS “een olifant in de kamer”

2. Materiaal gelinkt aan praktijkervaringen (best practices/succesfull failures)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Praktijkfiche Kunst Z • Praktijkfiche Beraber • Praktijkfiche Initiatief • Praktijkfiche Liberale Vrouwen • Praktijkfiche Antwerpen Averrechts • Praktijkfiche EGC Mechelen • Praktijkfiche Ethnografisch Museum • Praktijkfiche Het Vervolg • Praktijkfiche Color Ado • Praktijkfiche Leren Fietsen • Praktijkfiche The in de coulisen • Interview bevraging Vormingplus Kempen • Interview bevraging Vormingplus Brugge • Interview bevraging Gent-Eeklo • Interview bevraging Beursschouwburg • Interview bevraging Forum voor Amateurkunsten • Interview bevraging Centrum voor Beeldexpressie • Interview bevraging Circa Gent • Interview bevraging Citizenne • Interview bevraging Concertgebouw • Interview bevraging De Centrale • Interview bevraging De Filharmonie • Interview bevraging Het Paleis • Interview bevraging Kaaitheater • Interview bevraging KVS • Interview bevraging Muhka | <ul style="list-style-type: none"> • Interview bevraging NTG • Interview bevraging OpenDoek • Interview bevraging Poppunt • Interview bevraging Vlaams Radio Orkest • Interview bevraging Vooruit • Scriptie “Impactanalyse mbt het Vlaams Actieplan Interculturaliseren op organisaties die zich dicht bij de overheid bevinden. • Praktijkboek “Tracks” • Praktijkboek “Als het leven je citroenen geeft moet je limonade maken” • Praktijkboek Socius • Praktijkboek Vlaams Centrum Amateurkunsten • verslag van vorming IC voor adviesraden Erfgoedsector • rapporten KBS Sport |
|--|---|

3. Extra achtergrondmateriaal

- Momenten, Koele Minaars
- Momenten “Voor wie haar soms”
- Scriptie ‘Exploratief onderzoek naar de participatie van ECM in muziek-educatieve organisaties in Vlaanderen.’
- Scriptie ‘Kwalitatief onderzoek naar interculturaliseren in de erfgoedsector.’
- Scriptie ‘Intercultureel Management in Antwerpese cultuurhuizen.’
- Scriptie ‘Culturele diversiteit in de podiumkunsten.’
- “360° participatie”
- Evaluaties Antenna project

4. Websites

- matariki,
- cafecasa,
- culturelebiografie,
- cultuurnet,
- culturelediversiteit,
- cultuurweb,
- canoncultuurcel,
- erfgoed site,
- interculturaliseren
- sociaalfondspodiumkunsten

Bijslage II: ERFGOEDafchecklijst: voorbeeld van systematische bevraging van verwezenlijkingen van het actieplan

Kruis aan: gedaan of niet gedaan? In de kadertjes kan je meer uitleg geven. Schuin gedrukt staat wat wij erover terugvinden via deskresearch werkpakket 1.

Uit het actieplan:

ACTIES VAN HET VCV:

- ☐ Methodiekontwikkeling: vorming, praktijkvoorbeelden, publicaties om organisaties te helpen rekening te houden met interculturaliteit

*-Haas of Schildpad
- Kif kif en shouf shouf. Op ontdekking!
-Bij-buurtten op het Kiel. Een bundeling van drie jaar onschatbare ervaring
-Zit in een boek zoals "All in" of "Hoe vindt een museum een breder publieksbereik"
deze ICtoets meteen mee vervat?*

- ☐ Verder werken op methodiek mondelinge geschiedenis

*-DVD en handleiding 'Van Horen zeggen'
-thematisch dossier rond mondelinge geschiedenis op website*

- ☐ Meewerken aan projecten rond erfgoededucatie

*-samenwerking met Babels Mechelen, een initiatief van de Erfgoedcel van Stad Mechelen: geven van inhoudelijke expertise
-Het Vervolg in Limburgse Mijnstreek: vermeldt VCV niet in de lijst van partners waar ze mee samenwerken, is wel op zoek gegaan naar inhoudelijke ondersteuning bij Cel Mijnerfgoed van provincie Limburg, Erfgoedcel Mijnstreek van Stad Genk
-videoportretten 'Met erfgoed thuiskomen', in Antwerpen: Moussem-MUHKa
-Kortrijk 1302 ism OKANKlassen: vorming voor een groep meisjes en organiseren met hen van festivaldag: welke ondersteuning biedt VCV?
-Zomerschool KMSK
-Open Ramen Dr. Guislainmuseum
-project Gentse Gasten: samenwerking tussen vzw Nakhla en Gentse Erfgoedcel*

- ☐ Neemt IC op als actiepunt bij de organisatie van evenementen als Erfgoeddag en Week van de Smaak

*-film van Etnografisch Museum Antwerpen op Erfgoeddag 2007: was er samenwerking, ondersteuning?
-Erfgoeddag 2009 'Uit vriendschap': interculturele inkleuringen door diverse organisaties*

- ☐ Richt een werkgroep interculturaliteit op in het kader van de week van de Smaak om interculturele mogelijkheden te onderzoeken en te stimuleren.

-Recente publicatie: Haremnaveels, leeuwenmelk en aubergines. Culinair erfgoed uit het Ottomaanse Rijk.

- ☐ Verdere ontwikkeling van website www.matariki.be als kanaal om informatie te ontsluiten over interculturaliteit

Niet meer actief?

- ☐ Aandacht aan interculturaliteit op de portaalsite www.erfgoed.be

Niet OK?

- ☐ Maakte de erfgoedsector bekend bij verenigingen van ECM, de integratiesector en het buurtwerk.

- ☐ Een voorbeeldfunctie vervullen door in het tijdschrift Mores een forum te bieden voor vernieuwende artikels over IC.

Onder de trefwoorden Interculturaliteit, multiculturaliteit en diversiteit vinden

we volgende artikels terug:

- interculturaliteit - web 2.0: D'HAMERS, K., 8 (2007) 2, p.14
 - musea: BOESMANS, A., 4 (2003) 4, p.11-14
 - taalvariatie - Nederland: JACOBS, M., 3 (2002) 2, p.11-1
 - feesten - Sinterklaas: D'HAMERS, K., 4 (2003) 4, p.4-8
 - Matariki: D'HAMERS, K., 5 (2004) speciale editie, p.25
 - musea: BREES, A., 4 (2003) 3, p.18; HOTTERBEECKX, M., 5 (2004) 2, p.27-29
 - portfolio interculturele competenties: CATTEEUW, P., 6 (2005) 3, p.15-20
- Bron: http://www.faronet.be/files/pdf/pagina/2007_4_inhoudsoverzicht.pdf

- ☐ Meewerken aan tijdschrift CULTUUR.

- ☐ Inventaris opstellen van prioritaire onderzoeksthema's die door studenten van hogescholen en universiteiten zouden kunnen opgenomen worden.

-is de thesis 'Interculturaliteit in de erfgoedtentoonstelling: een kwalitatief onderzoek (Joni Verstraete, 2007)' er zo één van?

- ☐ Als expertisecentrum onderzoekstrajecten opstarten en onderzoeksinspanningen ondersteunen op vlak van IC en het dagelijks leven.

-lijn IC in de bibliotheek

- ☐ Als expertisecentrum de literatuur en debatten rond IC volgen en voeden op internationale fora en via Vlaamse tijdschriften, websites en tentoonstellingen

-tentoonstelling van Algebra tot Pyama?

-verzameling good practices van Erfgoed NL: iets mee gedaan?

- ☐ Door onderzoek en uitwisselingen nagaan hoe de debatten rond IC gevoerd worden in Oost-Europa.

- ☐ Nagaan van alternatieve financieringsvormen (niet-overheidsgebonden) en informatie hierover verspreiden.

- ☐ Zorgen voor de doorstroming van resultaten van intersectorale pilootprojecten naar de erfgoedsector

- ☐ Ondersteunen van landelijke organisaties bij het ontwikkelen van interculturaliteit in hun werking

- ☐ Landelijke organisaties begeleiden bij het opnemen van interculturaliteit in hun beleidsplannen.

- ☐ Samenwerken met landelijke organisaties bij het aanbieden van vorming en methodieken aan lokale vrijwilligersverenigingen

- ☐ Interculturaliteit op de agenda plaatsen van stafmedewerkers: ervaringsuitwisseling en verspreiden van informatie

-groep rond Diversiteit olv Katrijn D'Hamers: webbased kennisuitwisseling

- ☐ Interculturaliteit op de agenda plaatsen van het voorzittersoverleg: ervaringsuitwisseling en verspreiden van informatie

- ☐ Onderzoek naar identiteitsbeleving in interculturele context en ontsluiten van dit onderzoek

- ☐ Deelnemen aan traject interculturele competenties KdG
- ☐ Onderzoek ism KdG bij studenten naar vaardigheden voor intercultureel communiceren en identiteitsbeleving.
- ☐ Ontsluiten van dit onderzoek om publiek te sensibiliseren en aan methodiekontwikkeling te doen.
- ☐ Organiseren van een bijscholing interculturaliteit voor erfgoedwerkers ism Culturele Biografie Vlaanderen en de provinciale museumconsulenten.
- ☐ Discussie op publieke forum verrijken door aanbieden van kwaliteitsinformatie rond interculturaliteit en erfgoed.
- ☐ UNESCOprogramma's rond IC bekend maken en passende actieprogramma's uitwerken.
- ☐ Meewerken aan een inventarisatieonderzoek dat de relaties onderzoekt tussen bestaande collecties/het aanbod en elementen van IC.
- ☐ Een analyse maken van de functieprofielen en kwalificaties van personeel om de meerwaarde van EVC's onder de aandacht te brengen.
- ☐ Sensibiliseren van werkgevers inzake interculturaliteit.
- ☐ Inventariseren van alternatieve kanalen om jobs aan te bieden.
- ☐ Stimuleren van medewerkers van organisaties om beter om te gaan met IC (via vorming of op vraag)
- ☐ *-Kortijk 1302 ism OCMW: inbrengen van medewerkers uit ECM en werken aan intercultureel personeelsbeleid: heeft VCV hier ondersteuning geboden?*
- ☐ Meewerken aan Antena; als begeleider optreden bij inlooptrajecten van kandidaat-commissieleden.

ACTIES VAN CULTURELE BIOGRAFIE VLAANDEREN :

- ☐ Verzamelen en inventariseren van informatie over diversiteit.
- ☐ Organiseren van vormingsinitiatieven , waaronder de studiedag 'Cultureel erfgoed en culturele diversiteit' ism VCV
- ☐ Organiseren van een lezingenreeks over de maatschappelijke inbedding van cultureel erfgoed.
- ☐ Werken aan praktijkvernieuwing door de voortdurende aandacht voor IC in collecties en de omgang ermee.
- ☐ Publicaties, waaronder najaarsnummer van Museumpeil en informatie op de website: www.culturelebiografie.be

- ☐ Erfgoededucatie, waaronder HEREDUC
- ☐ Inventariseren en opvolgen van praktijkvoorbeelden.
- ☐ Thema diversiteit uitbouwen in de vakbibliotheek en op de website
- ☐ Adviseren en begeleiden van erfgoedcellen bij het integreren van IC in hun beleidsplanning en acties
- ☐ IC op de agenda van overleg rond erfgoedconvenants plaatsen met het oog op expertiseuitwisseling
- ☐ IC op agenda plaatsen van structureel overleg met museum- of erfgoedconsulenten
- ☐ IC op agenda plaatsen van netwerken waarin het steunpunt actief is
- ☐ IC op agenda plaatsen in internationale overlegstructuren, oa EMAC 2006
- ☐ Inhoudelijke ondersteuning van erfgoedinitiatieven op vlak van diversiteit. Voorbeelden: Museumprijs en AmuseeVous
- ☐ Oog hebben voor diversiteit binnen het eigen personeelsbeleid
- ☐ Andere organisaties stimuleren op IC als aandachtspunt op te nemen in hun personeelsbeleid.

Sinds 2008 zijn beide bovenstaande organisaties gefusioneerd tot FARO. We lezen in de opdrachtverklaring van FARO, punt 4:

De opdrachten van FARO

Het steunpunt is er om het cultureel erfgoedveld te versterken en te ondersteunen, en dit binnen het beleidskader van het Cultureel-erfgoeddecreet. Het is daarbij de bedoeling om de hoofddoelen van het nieuwe decreet te realiseren.

- 1° een cultureel-erfgoedbeleid uit te bouwen, namelijk vanuit een geïntegreerde aanpak een kwaliteitsvolle en duurzame zorg voor en ontsluiting van het cultureel erfgoed te stimuleren;
- 2° een netwerk van erfgoedorganisaties tot stand te brengen om de cultureel-erfgoedbeleving bij burgers te cultiveren, te representeren, te erkennen en te valoriseren;
- 3° een verdere ontwikkeling van de verschillende cultureel-erfgoedpraktijken, de museologie, de archiefwetenschap en het hedendaags documentenbeheer, de informatie- en bibliotheekwetenschap en de etnologie te stimuleren;
- 4° binnen het cultureel-erfgoedbeleid de nodige aandacht voor interculturaliteit te ontwikkelen.

(Art. 3, §1 van het decreet)

In het cultureel-erfgoeddecreet worden de kerntaken van het steunpunt verder beschreven als een cluster van opdrachten rond praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en communicatie.

Bijlage III Leidraad Focusgroep 15 maart 2010

Start vraag:

Kies een beeld dat voor jou weergeeft hoe jij je positie beleeft binnen je organisatie.

Kernvragen:

Wat zijn de rollen van de '10 %'ers' in de RvB's en AV's?

- Interculturele bemiddeling (cf opzet Antenna)
-

Wat moet het profiel zijn van een goede '10%'er' / ECM 'vertegenwoordiger' in RvB/AV (competenties,...)?

- Hoogopgeleid?
- Taalvaardig en mondig
- Vertrouwd met kunst- en cultuurwerk algemeen en affiniteit voor specifieke sector
- Persoonlijkheidskenmerken
-

Waar zitten bij organisaties weerstanden tegen de 10 %-regel of 10 %-ers:

- Ervaren het als politiek te gevoelig of niet verkoopbaar (bv in tijden verkiezingen)
-> geldt vooral op cultuurlokaal vlak
- Men is niet overtuigd van de meerwaarden van hun aanwezigheid
- Men heeft allergie voor alles wat richting positieve discriminatie neigt
-

Welke meerwaarden kunnen er voor de organisatie gerealiseerd worden/zijn door aanwezigheid '10 %-ers'?

- Wederzijdse kennismaking en doorbreken clichés en vooroordelen
- Betere weerspiegeling van maatschappelijke realiteit
- Collateral effects zoals een vervrouwelijking en verjonging
- Een hefboom tot reflectie op eigen aanpak en bestuurscultuur: cf. vergadercultuur, organogram en rolverdeling, taalgebruik, interne communicatie
- Een hefboom tot reflectie op eigen thematische focus,...
-

Wat zijn de mogelijke meerwaarden voor de '10 %'ers' zelf?

- Netwerking-capaciteit wordt uitgebreid (eigen carrière, loopbaan, ...)
- Krijgen daadwerkelijk een stem, een forum (hefboom tot dialoog, in algemeen en rond IC, positie ECM)

Wat zijn de mogelijke maatschappelijke meerwaarden?

- Meer wederzijdsheid in gesprek IC en ECM
- Meer mainstreaming van ECM diversiteit, wordt vanzelfsprekender

Welke ondersteuning is nodig om dit soort initiatieven/regels in de toekomst zinning/efficiënt te implementeren?

- Op niveau van selectie '10 %'ers':
 - o opentrekken naar brede diversiteit i.p.v. enkel ECM;
 - o ervaring van dubbelheid rond selectie omwille van ECM kenmerk;
 - o bijstellen profiel/competentievereisten
- Op niveau van begeleiding '10 %'ers':
 - o reguliere of specifieke vooropleiding;
 - o uitwerken starterspakket, helpdesk,...
 - o bijstellen verwachtingspatronen;

- o matching met en introductie in een concrete organisatie;
 - o begeleiden van inwerkingsfase;
 - o forum- en netwerkondersteuning op lange termijn;
 - o peterschap en verwerking concrete ervaringen (pos en neg);
 - o nazorg afhakers/niet-geselecteerden;
- Op niveau van begeleiding ontvangende organisaties:
 - o uitleggen verschil positieve discriminatie/positieve actie;
 - o sensibiliseren rond concrete meerwaarden;
 - o matching met en introductie van de kandidaat
 - o sensibiliseren rond nood aan gerichte procesbegeleiding;
 - o bijstellen verwachtingspatronen;
 - o ...

Slotvraag:

Beschrijf in 1 woord jouw 'oordeel' over zo'n door de overheid opgelegde 10%-regel.

Bijlage IV: Spiegeloefening 17 april 2010!

Programma:

Onthaal en kennismaking Uitleg bij de methodiek	08h45 – 09h15
Voorstelling project 1: Vormingplus Kempen: Leren fietsen Christa Truyen	09h15 – 09h30
Spiegeloefening 1	09h30 – 10h15
Voorstelling project 2: Mechelse Hattrick: Open stadion Henk van Nieuwenhove	10h15 – 10h30
Spiegeloefening 2	10h30 – 11h15
Pauze	11h15 – 11h30
Voorstelling project 3: Middelheim: Buurten op het Kiel Greet Stappaerts	11h30 – 11h45
Spiegeloefening 3	11h45 – 12h30
Lunch	12h30 – 13h30
Voorstelling project 4: Sociumi: Straatsalons Claudine De Pauw (via Skype)	13h30 – 13h45
Spiegeloefening 4	13h45 – 14h30
Voorstelling project 5: Mijnerfgoed: Grieken in Limburg Karolien Akkermans (via Skype)	14h30 – 14h45
Spiegeloefening 5	14h45 – 15h30
Samenvatting en afsluiting dag	15h30 – 16h00

We danken je hartelijk voor je deelname!

Bijlage V Praktische fiche: spiegeloefening

Wat?

Definitie:

De spiegeloefening is een methode die toelaat om feedback te verzamelen van de doelgroep over acties die voor de doelgroep bestemd zijn.

Meerwaarde:

De doelgroep komt zelf aan het woord en kan zorgen uiten en positieve bedenkingen doorspelen. De doelgroep leert via de oefening andere mensen met eenzelfde ervaring kennen en dit kan kansen bieden tot nieuwe perspectieven.

Voor de projectverantwoordelijken is het een unieke kans om even afstand te nemen en met een frisse blik naar het project te kijken. Vaak werkt de feedback vanuit de doelgroep als een hart onder de riem omdat ook de goede elementen benoemd worden.

Hoe?

Deelnemers	-panel van ervaringsdeskundigen (3 tot 6 panelleden) -projectverantwoordelijken (max. 4 per dag) -gespreksleider/facilitator -notulist
Vorbereiding	-selecteren en werven van panelleden -selecteren van projecten die besproken zullen worden en uitnodigen van projectverantwoordelijken die het project komen presenteren -zoeken van een geschikte facilitator en notulist -uitnodiging versturen aan panel en projectverantwoordelijken -zaal vastleggen
Materiaal	-beamer en laptop -zaal met flexibele opstelling -flappen en flipchart -rode en groene post-its -check of taalassistentie nodig is voor panelleden
Uitvoering	1. Kennismaking panelleden onderling 2. Per project -presentatie (PPT met handouts) -kans tot informatieve vragenstellen <i>projectverantwoordelijke verlaat de zaal</i> -bespreking sterke punten en verbeterpunten (in groep) -noteren: wat wel/niet behouden (individueel) -samenvatting 3. Synthese door procesbegeleider over projecten heen
Timing	Per project één uur voorzien. Tijd voor kennismaking (15') en voor afsluitende synthese (30') Kies een dag waarop er geen lessen doorgaan en er niet moet gewerkt worden, bv. een zaterdag.
Nazorg	-Bezorg aan alle projectverantwoordelijken schriftelijk de feedback die uit de oefening is gekomen. -Hou, indien mogelijk, de panelleden op de hoogte van het verder verloop van de acties.

Tips	1.Kijk voor de selectie van je panelleden over het muurtje van je eigen instelling. 2.De facilitator moet kennis hebben van het onderwerp maar zich met gepaste afstand kunnen opstellen. Het is iemand met een sterk empathisch vermogen die betrokkenheid kan creëren bij het panel. 3.Voorzie betrouwbaarheidstoetsen in deze oefening: de tussentijdse en eindsamenvatting, het afwisselend in groep en individueel werken voorkomt eenzijdigheid of sociaal wenselijke antwoorden. 4.Het panel moet de presentaties en gesprekken kunnen volgen. Zorg ervoor dat de projectverantwoordelijken klare taal spreken. 5. Duid diegene die achteraf de gegevens zal verwerken aan als notulist.
Meer info	Praktijkgids 'Tellen en meetellen in het Hoger Onderwijs'

Bijlage VI Focusgroep Overheidsbeleid

Inleiding: Met welk beeld associeert u de rol van de overheid in het interculturaliseringsproces?

A. Motiverende of afdwingende overheid

- Forceert of motiveert het huidige beleid?
- Moet de overheid de vertaalslag te maken van beleidsprioriteiten naar resultaatsverbindingen, inspanningsindicatoren?
- Moet deze vertaalslag sectorafhankelijk gemaakt worden?

B. Voorbeeldrol overheid en andere 'grote' spelers

- In welke mate heeft de overheid haar voorbeeldrol verwezenlijkt?
- Had de overheid een sterkere rol moeten opnemen?
- Welke andere spelers hadden eveneens een voorbeeldrol?
- In welke mate hebben deze spelers hun voorbeeldrol vervuld?
- Op welke wijze kunnen de betrokken actoren verder geactiveerd worden om hun voorbeeldrol op te nemen?
- Heeft het beleid een synergetische werking tussen verschillende sectoren verwezenlijkt?
- Aan de hand van welke indicatoren kan de overheid het effect dat de synergetische werking gesorteerd heeft in kaart kunnen brengen?

C. Specifieke rol en functie Kennisknooppunt

- Wat heeft het Kennisknooppunt tot nog toe verwezenlijkt?
- Heeft het Kennisknooppunt haar ambities waargemaakt?
- Waar heeft het Kennisknooppunt eventueel kansen laten liggen?
- Moet de rol en functie van het kennisknooppunt opnieuw gedefinieerd worden?

Afronden: Vul de volgende zin aan: De overheid kan ons ondersteunen door...

Bijlage VII Focusgroep Personeel

Inleiding: Met welk beeld associeert u de meerwaarde van medewerkers uit ECM

A. Meerwaarde van medewerkers uit ECM

- Wat is meerwaarde van mensen uit ECM vanuit organisatie/management-oogpunt?

B. Inspanningen van organisaties om medewerkers uit ECM te betrekken

- Welke inspanningen leveren organisaties om mensen uit ECM te betrekken in de organisatie?
- Volstaan de huidige inspanningen van de organisatie om mensen uit ECM daadwerkelijk te betrekken in de organisatie?
- Welke inspanningen levert het management om 'verkleuring' te realiseren?
- Wat is de oorzaak van de geringe aandacht voor de actiepunten rond het personeelsbeleid?

C. Vermijden 'draaideureffect'

- Hebben jullie te maken met een uitval van mensen uit ECM?
- Hebben jullie in kaart gebracht waar deze uitval/doorstroom aan te wijten is?
- Op welke manier (welke tools hebben jullie hiervoor in handen) trachten jullie deze uitval te voorkomen en een verdere doorstroom te realiseren?

D. Effectiviteit van bestaande tewerkstellingsmaatregelen

- Van welke tewerkstellingsmaatregelen wordt er gebruik gemaakt?
- Volstaan de inspanningen die momenteel geleverd worden?
- Op welke manier wordt de effectiviteit van de maatregelen 'gemeten'?
- Moet de overheid als werkgever meer investeren in de erkenning van EVC's?
- Welke tekorten worden door de organisatie en het management ervaren om effectieve tewerkstellingsmaatregelen te nemen?

Eindvraag: Hoe moeten de acties over het personeelsbeleid worden opgenomen in het toekomstige actieplan interculturalisering?

Bijlage VIII Focusgroep Netwerken

Inleiding: Teken een symbool voor de ervaringen die u heeft met het opzetten van samenwerkingsverbanden met organisaties uit ECM?

- A. In kaart brengen van ervaringen ervaren samenwerking
- B. Sterktes en zwaktes van betrokken partijen in kaart brengen en integreren
- Beschikken de betrokken partijen over de nodige competentie om op constructieve wijze om te gaan met wrijving, spanning of conflict?
- Hebben de betrokken partijen nood aan bijkomende ondersteuning of coaching om het proces van opzetten van interculturele samenwerkingsverbanden te doen slagen?
- Kennen mensen elkaar of is er toeleiding nodig (netwerkendatabank)

Brainstormen:

- C. Succesfactoren of valkuilen bij opzetten van samenwerkingsfactoren met organisatie van ECM
- Is de professionaliseringsgraad van allochtone organisaties een cruciale succesfactor bij het opzetten van samenwerkingsverbanden met organisatie van ECM?
- Beschikken allochtone organisaties over voldoende knowhow om samenwerkingsverbanden op te zetten?

Bijlage IX Rondetafels

Situering en doelstelling

- een bril per sector hanteren om nog eens de waargenomen effecten aan te toetsen: zijn er verschillen tussen sectoren die relevant zijn om mee te nemen?
- validatie voor onze onderzoeksresultaten
- begin creëren van draagvlak voor iets nieuws

Een kritisch-constructieve inbreng!

Werkwijze

- Presentatie van onderzoeksvaststellingen
- Brainstorm aanbevelingen en onze voorstellen tot aanbevelingen
- Stickeren: welke aanbevelingen gaan we bespreken? Welke zijn OK?
- Bespreking
- Conclusies

Onderzoeksactiviteiten

- Deskresearch
- Afchecklijsten
- CATWOEanalyses
- Spiegeloefeningen
- Focusgroepen
- Flankerende gesprekken
- Bevraging sleutelfiguren
- 4-analyse

Onderzoeksvaststellingen

Globale conclusies over effecten van het actieplan:

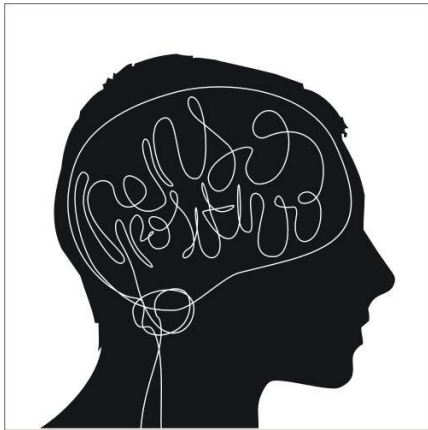
- *Er gebeurt veel ondanks of naast het actieplan. Het proces is pas gestart, nu moet er verder gewerkt kunnen worden.*
- *De overheid heeft minder dan de particuliere sector de zichzelf opgelegde doelstellingen gehaald.*
- *De werking van het kennisknooppunt is stilgevallen.*

Onderzoeksvaststellingen

- Onduidelijkheid en weerstand tegen gebruikte begrippen. Ebben weg: doen ipv benoemen.
- IC werkt waar het procesmatige en de context aandacht krijgen, waar er tijd en ruimte is.
- Er is al diversiteitsmoeheid terwijl er nog geen sense of urgency lijkt te bestaan.
- Elke organisatie gaat zijn eigen weg; de identiteit van een organisatie bepaalt hoever de IC kan gaan. Weinig voorbeelden van integrale benadering.

Vervolg

- Leidinggevend en beslissingsnemers hebben nood aan training en confrontatie.
- Op lokaal vlak moet het nog starten: begeleiding op maat en intensieve coaching zijn nodig. Hier en daar al kennis en ervaring.
- Er zijn institutionele drempels te slechten op vlak van vrijwilligers en personeelsbeleid. Er is tekort aan kennis. De val van het tokenisme.
- De overheid volgt weinig op waardoor kennisdeling en leren van elkaar stilvalt.

Aanbevelingen: brainstorm**Voorstellen tot aanbevelingen:
een 10 punten plan**

1. Geen nieuw actieplan voor particuliere sectoren; maatregelen integreren in de bestaande decreten. Voldoende financiering voorzien.
2. Voorbeeldrol van de overheid maximaliseren: een actieplan voor de overheid(sinstellingen) met dwingendere resultaatsverbintenissen, quota voor personeel.
3. Een overweldigend gevoel van beweging creëren: investeren in sensibilisering: een burning platform verspreiden!
4. . Middelen inzetten op coaching en begeleiding tot op het lokale vlak. Investeren in de mogelijkheden van steunpunten en toeleiden naar externe organisaties.
5. Continu onderzoek en evaluatie mogelijk maken om meerwaarde te ontdekken en te benoemen, pioniers en projecten te erkennen en te laten werken op lange termijn zodat ze kunnen blijven innoveren. De steunpunten inzetten in kennisdeling en expertiseopbouw. Daar een veilige omgeving creëren om good practices en succesfull failures te ontsluiten.

Aanbevelingen: vervolg

6. Kennisknooppunt inzetten als informatiebron en effectieve verknoper op niveau van steunpunten en overheidsinstellingen.
7. Een subsidiebeleid dat differentieert en gepaste ondersteuning geeft naargelang type organisatie/interculturaliseringsproces.
8. Een flexibel decreet dat experimenteerruimte biedt. Een vrijplaats voor interculturele initiatieven en initiatiefnemers.
9. Geld en tijd investeren in een lerend netwerk voor deze sectoren.
10. Een centraal punt rond interculturalisering van personeel en vrijwilligers in deze sectoren: informatie, coaching en sensibilisering.

Bijlage X Leidraad voor gesprekken met sleutelfiguren- onderzoek CJSM april 2010

1. Hoe kijk je aan tegen de evoluties op vlak van interculturalisatie van onze samenleving?
 - hoever staan we volgens jou en wat zijn de next steps?
 - zijn er in jouw sector specifieke waarnemingen op dit vlak?
 - welke begrippen hanteren jullie? Zie je hierin evolutie?
2. Op welke manier werken jullie samen met CJSM?
 - hoe is deze samenwerking geëvolueerd en hoe zie je ze graag nog evolueren?
 - zijn er ook decentraal samenwerkingen? Met welke sectoren vooral?
3. Wat is jouw visie op het actieplan Interculturaliseren:
 - opstart, werking ervan en nu?
 - Hoe zie jij een vervolg? Of moet er niets 'vervolgd' worden?
4. Op welke manier wordt er in jouw sector gewerkt rond interculturaliseren?
5. Op welke manier kan jouw organisatie een gangmaker zijn/blijven voor een werking rond interculturaliseren van organisaties?
 - Wat is daarvoor nodig?
 - Wie zijn daarin belangrijke partners?
 - Hoe zou je dit graag vormgeven in de toekomst?

Bijlage XI: Burning platform