

Duurzame tewerkstelling van mensen in armoede

Uitdagingen en remedies
voor beleid, werknemers
en werkgevers

Leen Sannen
Samira Castermans
Tine Van Regenmortel
Miet Lamberts



vlaams netwerk
van verenigingen
waar armen
het woord
nemen

HIVA



DUURZAME TEWERKSTELLING VAN MENSEN IN ARMOEDE

Uitdagingen en remedies voor beleid,
werknemers en werkgevers

Leen Sannen, Samira Castermans,
Tine Van Regenmortel & Miet Lamberts

m.m.v. Toon De Rijck & Elke Vandermeerschen

Onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor
Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



Gepubliceerd door
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN
HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving
Parkstraat 47 – bus 5300, BE 3000 Leuven
www.hiva.be

D/2011/4718/12 – ISBN 9789055504787
OMSLAGONTWERP Altera

© 2011 HIVA-K.U.Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Voorwoord

Mensen in armoede toeleiden naar werk is een hele uitdaging, zowel voor de (traject)begeleiders als voor de werkzoekenden. Nadien wacht een nieuwe uitdaging. Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de tewerkstelling *duurzaam* is? Voorliggend onderzoeksrapport belicht deze thematiek vanuit drie invalshoeken: de werkzoekenden of werkenden in armoede, de intermediairen en de werkgevers. Ook de thematiek van het zelfstandig ondernemerschap komt aan bod. De vaak uiteenlopende noden en belangen van de betrokken partijen met elkaar verzoenen is geen eenvoudige opdracht. Hierbij rekening houden met de complexiteit en diversiteit van een leven in armoede is een bijkomende opgave.

Het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA) en het Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen, gingen samen deze uitdaging aan. Het resultaat van de evenwichtsoefening stellen we graag aan u voor. We hopen dat dit de nodige handvaten kan bieden zowel voor mensen in armoede, werkgevers, intermediairen en de overheid. Alvast veel leesplezier en inspiratie, namens de voltallige onderzoeksploeg.

Inhoud

Voorwoord	3
Lijst tabellen	9
Lijst figuren	11
Inleiding	13
1 Situering	15
1.1 Probleemstelling en kerndoelstelling	15
1.2 Onderzoeksvragen en fasering	17
1.2.1 Vragen voor mensen in armoede	19
1.2.2 Vragen voor werkgevers	20
1.2.3 Vragen voor intermediairen	20
1.2.4 Het zelfstandig ondernemerschap	21
1.3 Empowerment en W ² als richtinggevende kaders	21
1.3.1 Empowerment: versterkend en verbindend werken	21
1.3.2 W ² : geïntegreerd werken aan werk en welzijn	22
1.3.3 De opwaartse spiraal naar duurzame activering	24
1.4 Omschrijving van de doelgroep	25
1.5 Het belang van ervaringskennis van mensen in armoede	26
1.6 Het begrip duurzame tewerkstelling	26
2 Naar een typologie van bestaande instrumenten	29
2.1 Situering	29
2.2 De Vlaamse matrix als richtinggevend kader	29
2.3 De typologie geschetst	30
3 Succes- en faalfactoren van het instrumentarium	33
3.1 De maatregelen belicht	33
3.1.1 Toeleiding naar werk	33

3.1.2	Sensibilisering werkgevers	35
3.1.3	Aanpassingen van de werkplek	36
3.1.4	Loonpremie	37
3.1.5	Opleiding op en naast de werkvloer	38
3.1.6	Begeleiding op en naast de werkvloer	39
3.1.7	Combinatiemaatregelen	42
3.1.8	Zelfstandig ondernemerschap	43
3.2	Sterktes en zwaktes van specifieke maatregelen	43
3.2.1	Tewerkstelling binnen de sociale economie	43
3.2.2	Interim	44
3.2.3	Individuele Beroepsopleiding (IBO)	45
3.2.4	PWA-cheques	46
3.2.5	Dienstencheques	46
3.3	Algemene tendensen	47
3.3.1	Snelheid in plaats van duurzaamheid	47
3.3.2	Diversiteit aan actoren en diensten	47
3.3.3	Gericht op activering naar werk	48
3.3.4	Gericht op retentie	48
3.3.5	Maatregelen gericht naar werkgevers	48
3.4	Samenvatting	49
3.4.1	Sterktes en zwaktes volgens deelfacetten duurzame tewerkstelling	49
3.4.2	Overzicht tijdelijke maatregelen versus onbepaald in de tijd	52
3.4.3	Succesfactoren	54
3.4.4	Faalfactoren en drempels	54
4	Drempels voor duurzame tewerkstelling	57
4.1	De invalshoek van mensen in armoede	57
4.1.1	Aan de slag geraken: willen is niet gelijk aan kunnen	58
4.1.2	Drempels om het werk vol te houden	60
4.1.3	Zelfstandigen	71
4.2	De invalshoek van werkgevers	72
4.2.1	Mensen in armoede: een moeilijk af te bakken doelgroep	72
4.2.2	De sollicitatiefase: waar een wil is, is een weg?	73
4.2.3	Start van tewerkstelling	75
4.2.4	Naar duurzame tewerkstelling	79
4.2.5	Randvoorwaarden	80
4.2.6	Taalachterstand	80
4.2.7	Wettelijke beperkingen voor tewerkstelling asielzoekers	81
4.2.8	Gebrek aan integratietrajecten voor nieuwkomers	81
4.2.9	Discriminatie op andere levensdomeinen	81
4.2.10	Risicoaversie	81
4.2.11	Ruimte voor of investering in diversiteit(s)beleid	82
4.3	De invalshoek van intermediairen	82
4.3.1	Projectontwikkelaars van RESOC en diversiteitsmanagers van BNCTO	82
4.3.2	Het perspectief van een vakbond: ABVV licht toe	87
5	Inspirerende casussen	93
5.1	Krachtgericht en geïntegreerd werken aan werk en welzijn met mensen in armoede	94
5.1.1	Naam organisatie	94
5.1.2	Beknopte omschrijving van het project	94

5.1.3	Doelgroep	94
5.1.4	Innovatieve karakter	94
5.1.5	Gebruikte instrumenten en methoden	95
5.1.6	Succesfactoren en knelpunten	96
5.1.7	Contactpersoon	99
5.2	De Sleutel: zorgend activeren van ex-drugsverslaafden	99
5.2.1	Naam organisatie	99
5.2.2	Beknopte omschrijving van de organisatie	99
5.2.3	Doelgroep	99
5.2.4	Innovatieve karakter	100
5.2.5	Gebruikte instrumenten en methoden	101
5.2.6	Contactpersoon	104
5.3	Individuele Plaatsing en Steun (IPS): arbeidsrehabilitatie van mensen met psychische aandoeningen in Nederland	104
5.3.1	Beknopte omschrijving	104
5.3.2	Beschrijving van de methode	105
5.3.3	Innovatieve karakter	106
5.3.4	Effectiviteit van de methode	106
5.3.5	De Methodiek 'De Omgekeerde Weg' en het FIPS-model	107
5.4	Job- en Taalcoaching op de werkvloer	110
5.4.1	Beknopte omschrijving	110
5.4.2	Voorwaarden	110
5.4.3	Voordelen	110
5.4.4	Het coachingstraject	111
5.4.5	Expertise inzake kwetsbare groepen	111
5.5	Talent@work	111
5.5.1	Beknopte omschrijving	111
5.5.2	Beschrijving van de methodiek	112
5.6	X-Trans: duurzame tewerkstelling van kansengroepen	112
5.6.1	Naam organisatie	112
5.6.2	Beknopte omschrijving organisatie	112
5.6.3	Doelgroep	113
5.6.4	Bijdrage tot duurzame tewerkstelling	113
5.6.5	Instrument/methodiek	113
5.6.6	Contactgegevens	116
5.7	Le Miroir Vagabond	116
5.7.1	Naam organisatie	116
5.7.2	Beknopte omschrijving organisatie	116
5.7.3	Doelgroep	117
5.7.4	Instrument/methodiek	117
5.7.5	Contactgegevens	119

6 Beleidsaanbevelingen voor duurzame tewerkstelling van mensen in armoede	121
6.1 Toeleiding naar werk: het belang van een solide basis en motivatie	121
6.1.1 Versterking van de 'buitenkant' en de 'binnenkant'	123
6.2 Sollicitatiefase	125
6.2.1 Werkzoekenden voorbereiden	125
6.2.2 Werkgevers sensibiliseren: van risicoaversie tot kansenspeler	126
6.2.3 Van de nood een deugd maken: inspelen op knelpuntberoepen	127
6.3 Een geslaagde tewerkstellingsstart: goed begonnen is half gewonnen	127

6.4	Hoe wordt tewerkstelling duurzaam? Kenmerken van een ondersteunende werkgever	129
6.4.1	Verhoogde kwetsbaarheid als blijvend aandachtspunt	129
6.4.2	Geïntegreerde werk-welzijnsbegeleiding als rode draad	131
6.4.3	De combinatie werk-privé: voor mensen in armoede een extra uitdaging	139
6.5	Het zelfstandig ondernemerschap	141
6.5.1	Ondersteuning van starters uit kansengroepen	141
6.5.2	Het belang van startkapitaal	142
6.6	Uitdagingen voor een stimulerend beleid: de belangrijkste speerpunten belicht	142
6.6.1	Meer kansen geven aan mensen in armoede: een kwestie van beleid, HR, PR	142
6.6.2	Een geleidelijke opbouw met een waaier aan instroom-, doorstroom- en uitstroommogelijkheden	143
6.6.3	Garanderen van menswaardig inkomen voor werkende mensen (in armoede)	143
6.6.4	Blijvende aandacht voor werk en welzijn: W ² op en naast de werkvloer	144
6.6.5	Creatie van kwaliteitsvolle job	145
6.6.6	Naar een ondersteunend instrumentarium	145
6.6.7	Inclusief versus categoriaal: pleidooi voor een gezonde mix	148
6.6.8	Ieder zijn rugzak? Ja, maar ...	148
6.7	Uitdagingen voor het onderzoek	150
	7 Besluit	151
	Bibliografie	179

Lijst tabellen

Tabel 1.1	De zeven handelingsprincipes van krachtgerichte activering	22
Tabel 6.1	Naar een rugzak op maat van mensen in armoede	149
Tabel 7.1	Activering naar werk	160
Tabel 7.2	Mentaliteitswijziging	162
Tabel 7.3	Loonpremie	167
Tabel 7.4	Opleiding op de werkvloer	171
Tabel 7.5	Begeleiding op de werkvloer	173
Tabel 7.6	Opleiding naast de werkvloer	175
Tabel 7.7	Begeleiding naast de werkvloer	176
Tabel 7.8	Zelfstandig ondernemerschap	177

Lijst figuren

Figuur 1.1	Het 'bootjesmodel'	24
Figuur 1.2	De opwaartse spiraal naar duurzame activering	25
Figuur 2.1	Raster voor tewerkstellingsmaatregelen	31
Figuur 4.1	Topicklok bevraging doelgroep	58
Figuur 6.1	De buitenkant en de binnenkant van mensen in armoede	123
Figuur 6.2	Cyclus van begeleiding tijdens tewerkstelling (Sannen, Driessens & Verboven, 2011)	132
Figuur 6.3	Driehoeksverhouding tussen werkzoekende, werkgever en trajectbegeleider	138

Inleiding

Dit rapport bundelt de inzichten die in de loop van 2010-2011 door het HIVA-K.U.Leuven en het Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen verworven werden rond het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede. Het rapport is opgebouwd uit zeven hoofdstukken. Een eerste hoofdstuk situeert de probleemstelling met de voornaamste onderzoeksvragen, de fase-ring van het onderzoek en empowerment en W^2 als richtinggevend kader. Een tweede hoofdstuk schetst het kader waarbinnen een typologie van instrumenten werd opgemaakt. Een derde hoofdstuk zoomt vervolgens in op de succes- en faalfactoren van het instrumentarium. In een vierde hoofdstuk staan mogelijke drempels voor duurzame tewerkstelling centraal. De drempels worden bekeken vanuit de invalshoek van werknemers, werkgevers en intermediairen. Een vijfde hoofdstuk beschrijft inspirerende casussen uit binnen- en buitenland. Een zesde hoofdstuk bundelt concrete beleidsaanbevelingen. Een besluit en bijlagen sluiten het rapport af.

1 | Situering

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoeksproject gesitueerd. Achtereenvolgens komen de probleemstelling en de kerndoelstelling van het onderzoek, de onderzoeksfasen en empowerment en W² als richtinggevend kader aan bod. Een omschrijving van de doelgroep en het begrip ‘duurzame tewerkstelling’ sluit dit hoofdstuk af.

1.1 Probleemstelling en kerndoelstelling

Werk wordt vaak naar voren geschoven als de hefboom om uit armoede te geraken. Mensen in armoede toeleiden naar volwaardige tewerkstelling lijkt dan ook een essentieel actiepoint. Toch is het niet zo eenduidig. Jan Vranken omschrijft armoede als ‘een netwerk van sociale uitsluitingen dat zich uitstrekt over meerdere gebieden van het individuele en collectieve bestaan. Het scheidt de armen van de algemeen aanvaarde leefpatronen van de samenleving. Deze kloof kunnen ze niet op eigen kracht overbruggen’.

Die uitsluiting impliceert dus ook een aantasting van de mensenrechten. Armoede schendt de rechten van mensen op vlak van participatie aan de samenleving, maatschappelijke dienstverlening, een leefbaar inkomen, een gezin, cultuur en vrije tijd, onderwijs en vorming, werk, een gezonde en betaalbare woning, energie en water en op vlak van het recht op gezondheid en welzijn. Bovendien schaadt deze uitsluiting ook de binnenkant van mensen in armoede. Om mensen in armoede, de meest kwetsbaren, uit armoede te helpen, dient er daarom ingezet te worden op een kwaliteitsvolle, duurzame job als één van meerdere instrumenten.

Op basis van bestaand onderzoek, zowel recent als uit het minder recente verleden, is heel wat geweten over de manier waarop personen in armoede begeleid

kunnen worden naar de arbeidsmarkt (Vandermeerschen, 2007; Van der Laan & Kersten, 2007). Eén van de voornaamste vaststellingen is dat de ‘klassieke’ trajectbegeleiding, met voornamelijk een focus op tekortkomingen inzake opleiding en werkervaring, voor mensen in armoede doorgaans niet werkt. Een geïntegreerde aanpak op maat, waarbij zowel aandacht gaat naar het thema werk als naar welzijnsgerelateerde thema’s, de zogenaamde W²-aanpak, blijkt meer aangewezen om het pad naar werk te effenen (zie onder meer Sannen & Van Regenmortel, 2011; Sannen, Driessens & Verboven, 2011; Steenssens et al., 2008).

Mensen in armoede aan het werk helpen is vaak een intensief proces van lange adem. Toch betekent het vinden van werk geen eindpunt. Uit de ervaringen van mensen in armoede constateren we dat werk meestal geen wondermiddel is tegen armoede. Ook aan het werk, bestaan er nog obstakels (op en naast de werkvloer), die voor mensen in armoede tewerkstelling op de helling kunnen zetten.

Tot op heden onderbreekt onderzoeksmatig gefundeerde informatie over het loopbaanverloop, *eens mensen in armoede aan het werk zijn*. Het is bekend dat hun loopbaanverloop niet steeds rechtlijnig verloopt. Korte periodes van tewerkstelling - in vaak preciaire jobs, bij wisselende werkgevers - wisselen vaak af met periodes van werkloosheid (Raemaekers et al., 2009). Ook gedetailleerde informatie over ondersteuning van *werkgevers* en het functioneren van *intermediairen* in functie van de duurzame(re) arbeidsparticipatie van personen in armoede ontbreekt. Voorliggend onderzoeksrapport wenst deze lacunes in informatie te dichtten.

Tevens speelt de jobkwaliteit een belangrijke rol in het duurzaam karakter van tewerkstelling. Evoluties als de uitbesteding van niet-kernactiviteiten naar kleinere ondernemingen, uitzendarbeid, opkomst van flexicurity, ... kunnen de jobkwaliteit ondergraven, zeker voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Op welke manier een job georganiseerd moet worden voor mensen in armoede, zodanig dat arbeid een effectief instrument is tegen armoede, is een andere vraag waar we een antwoord op wensen.

Personeel in armoede die de stap zetten naar de arbeidsmarkt, stoten bovendien geregeld op drempels bij aanwerving. Een leven in armoede kenmerkt zich door een netwerk van zichtbare en onzichtbare problemen, die een weerslag hebben op het functioneren van mensen in armoede op de werkvloer. Ook *tijdens de tewerkstelling* kunnen diverse armoederisico’s een belemmering vormen om de tewerkstelling te behouden. De goede intenties van werkgever en werknemer bij de aanvang van de tewerkstelling bieden met andere woorden onvoldoende garantie om die tewerkstelling ook *op langere termijn* succesvol te maken.

Nochtans bestaan er *instrumenten* die ondersteunend kunnen werken. Deze zijn echter onvoldoende gekend of afgestemd op de doelgroep.

Vanuit de geschetste probleemstelling bestaat de *kerndoelstelling* van deze onderzoeks- en ontwikkelingsopdracht in het ontwikkelen van aanbevelingen en suggesties voor instrumenten, begeleidings- en ondersteuningsvormen die de tewerkstelling van mensen in armoede *duurzaam* kunnen maken. Deze aanbevelingen en instrumenten kunnen zowel betrekking hebben op coaching, ondersteuning op de werkvloer als op randvoorwaarden, organisatie van werkomgeving, partnerschappen, tewerkstellingsvormen, ... Duurzame tewerkstelling (voor een definitie: zie verder) betreft zowel tewerkstelling van mensen in armoede in de sociale economie, de reguliere economie als het zelfstandig ondernemerschap.

De thematiek wordt belicht vanuit *vier invalsboeken*:

- *personen in armoede* (zowel werkend als werkzoekend) en hun begeleidingsnood in functie van een duurzame tewerkstelling;
- (*reguliere*) *werkgevers* en hun nood aan advies, ondersteuningsvormen en concrete tools om mensen in armoede duurzaam tewerk te stellen;
- *intermediairen* die instaan voor de begeleiding van personen in armoede, eens ze aan het werk zijn en hun specifieke noden om deze functie te kunnen vervullen;
- *zelfstandig ondernemerschap* en de valkuilen die mensen in armoede ondervinden bij het opstarten en uitbouwen van het ondernemerschap.

1.2 Onderzoeksvragen en fasering

Een kwalitatief onderzoeksdesign beantwoordde het best aan de vraagstelling. Concreet verliep het onderzoek in vier fasen.

Fase 1: Opstellen typologie van het bestaande instrumentarium en in kaart brengen van drempels

Hoewel in Vlaanderen diverse instrumenten bestaan om de duurzame inschakeling van kansengroepen op de arbeidsmarkt te bevorderen, ontbreekt vaak de invalshoek van *'personen in armoede'*. Mensen in armoede cumuleren doorgaans kenmerken uit verschillende kansengroepen. Het is onduidelijk of en in welke mate de bestaande instrumenten, gericht naar andere kansengroepen, bruikbaar zijn voor de tewerkstelling van personen in armoede.

In een eerste fase werd op basis van een inventaris en analyse van de bestaande instrumenten een *typologie* opgesteld met het oog op het detecteren van succes- en faalfactoren in het kader van *duurzame* tewerkstelling (zie hoofdstukken 2 en 3). De typologie bevat zowel instrumenten die bedoeld zijn voor de begeleiding en

ondersteuning van *werkzoekenden* als van *werkgevers* (of beiden), met inbegrip van instrumenten die niet initieel ten dienste zijn van personen in armoede (zoals supported employment). Zowel begeleidingsmethodieken, ontwikkeld en aangevend binnen de sociale economie als in de context van het normaal economisch circuit en het zelfstandig ondernemerschap werden opgenomen.

Tevens brachten we op basis van bestaand onderzoek en diepte-interviews¹ met mensen in armoede en sleutelactoren in kaart welke *drempels* mensen in armoede ervaren om duurzaam aan de slag te blijven op de arbeidsmarkt (zie hoofdstuk 4).

Via deze eerste fase wordt getracht een antwoord te krijgen op volgende onderzoeksvragen:

- Welke *begeleidingsvormen* kunnen mensen die met een armoedeproblematiek worstelen of met een ernstig armoedeverleden, mogelijks ondersteunen zodat tewerkstelling voor hen een *duurzaam* karakter verkrijgt?
- Welke *drempels* ervaren mensen in armoede om duurzaam aan het werk te blijven op de arbeidsmarkt?
- Hoe kunnen armoederisico's *weggewerkt* worden tijdens tewerkstelling?
- Welke *aanpassingen op de werkvloer* zijn vereist zodat tewerkstelling van mensen in armoede een duurzaam karakter krijgt?
- Welke *drempels* ervaren *werkgevers* bij het (duurzaam) tewerkstellen van mensen in armoede?

Naast het in kaart brengen van het bestaande instrumentarium werd tevens bekeken welke tools ontbreken. Het kan hier zowel gaan om begeleidingsvormen, aanwervingsinstrumenten, tewerkstellingsvormen, adviesorganen, ...

Fase 2: Beschrijving van inspirerende casussen uit binnen- en buitenland

In een tweede fase werden inspirerende voorbeelden met het oog op het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede uit binnen- en buitenland beschreven (zie hoofdstuk 5). Deze informatie diende mede als input voor fase 3 en 4.

Fase 3: Aftoetsen van de bruikbaarheid van het instrumentarium aan de praktijk

De informatie uit de twee voorgaande fasen werd in een derde fase getoetst aan de praktijk. Zowel de invalshoek van de persoon in armoede, van de (potentiële) werkgever als van de intermediairen werden belicht. Naast *expertinterviews* (met een ankerfiguur van VDAB, een medewerker van Jobkanaal UNIZO, van RESOC en van ABVV) werd op 23 mei 2011 een *forumdag* met personen in armoede en intermediairen en op 21 juni 2011 een *focusgroep* met personen in armoede en werkge-

¹ In totaal heeft het Vlaams Netwerk veertien personen in armoede geïnterviewd, via De Zuidpoort Gent (3), Warm Hart Houthalen (6), De Lage Drempel Mechelen (2), POD MI (3).

vers (dit laatste in samenwerking met UNIZO) georganiseerd.² Deze overlegmomenten hadden als bedoeling om de bruikbaarheid van het instrumentarium voor de *duurzame* tewerkstelling van personen in armoede af te toetsen en aanzetten tot beleidsaanbevelingen te formuleren. Hierbij werd tevens gepolst naar de manier waarop en de voorwaarden waaronder het bestaande instrumentarium kan verbreed worden naar personen in armoede. De *overleggroep werk en sociale economie* van het Vlaams Netwerk werd bovendien geregeld geconsulteerd om de verschillende fases van het onderzoek en de bevindingen te bespreken, verfijnen, verdiepen en zo nodig bij te sturen. Tevens werd de overleggroep actief betrokken bij de toetsing van de bruikbaarheid van het instrumentarium.

Via de forumdag en de focusgroep werd getracht zicht te krijgen op volgende vragen:

- Welke van de bestaande *instrumenten/werkvormen* kunnen mits haalbare en betaalbare aanpassingen doorgevoerd worden op zodanige wijze dat zowel de betrokken organisatie (de werkgever, maar ook de bemiddelende instantie/intermediair) als de werkzoekende versus werkende arme er beter van wordt?
- Kunnen dezelfde begeleidingsvormen worden gehanteerd voor de *deelgroepen* van mensen in armoede: nieuwe mensen in armoede (allochtonen, alleenstaande ouder) versus generatiearmen?
- Kunnen de bestaande *werkvloerbegeleidingsmethodieken* supported employment, inschakelingcoaching en jobcoaching een antwoord bieden tot ondersteuning van a) de werknemer in armoede; b) de werkgever; en c) de intermediairen? Zo, neen, waarom niet en welke alternatieve ondersteuningsmethodieken kunnen beter beantwoorden aan de ondersteuningsnoden van a) mensen in armoede; en b) werkgevers?
- Welke *impact* heeft de begeleidingsvorm in het regulier bedrijf voor respectievelijk de werkende arme, de werkgever, de intermediair?

Daarnaast werden per deelgroep specifieke vragen gesteld.

1.2.1 Vragen voor mensen in armoede

Specifiek ten aanzien van *armen(verenigingen)* werden bijkomend volgende vragen gesteld:

- In welke mate vormt de *'gekwetste binnenkant'* van mensen in armoede en het bijbehorende gebrek aan zelfvertrouwen, de faalangst, koudwatervrees en het wantrouwen ten opzichte van de samenleving een obstakel om te *blijven* functioneren in een werkcontext?

² De deelnemers aan de forumdag en focusgroep werden opgenomen in bijlage.

- Hoe kan een *moeilijke periode*, onverwachte tegenslag enz. opgevangen worden zodat de tewerkstelling behouden kan blijven?
- Welke *begeleidingsvormen* kunnen deze drempels wegwerken? Situeren deze zich op of naast de werkvloer?
- Welke *ondersteuningskaders en instrumenten* ontbreken vandaag?
- Hoe moet de ondersteuning op het werk aanknopen bij de trajectbegeleiding?

1.2.2 Vragen voor werkgevers

Specifiek ten aanzien van de *werkgevers* werden bijkomend volgende vragen gesteld:

- Op basis van bestaand (Vlaams en internationaal) onderzoek werden in de eerste fase de *drempels* in kaart gebracht die *werkgevers* ervaren bij het tewerkstellen van kansengroepen waaronder personen in armoede (en de eventuele specifieke drempels die hierbij ervaren worden). In deze derde fase zullen deze bevindingen worden *afgetoetst* bij de voornaamste betrokkenen. Zijn de drempels ten aanzien van andere kansengroepen (bijvoorbeeld allochtonen, oudere werknemers) die via bestaand onderzoek naar voor komen dezelfde als voor personen in armoede? Waar zitten *gelijkenissen en knelpunten*?
- Welke *instrumenten* kunnen werkgevers ondersteunen in het *duurzaam* tewerkstellen van mensen in armoede zodat er een effectieve vertrouwensvolle verbinding gemaakt kan worden met de werknemer met armoedeproblematiek? Wat is hierbij *haalbaar* voor welk type van onderneming?
- Wat zijn de *implicaties* en verschillen bij ondersteuning op of naast de werkvloer?

Een extra aandachtspunt was de mogelijke rol ten aanzien van de duurzame tewerkstelling van personen in armoede die kan vervuld worden door onder meer sociale diensten in (grote) bedrijven, vakbonden (zie ook campagne Welzijnszorg rond Armoede en Arbeid) en andere relevante actoren.

1.2.3 Vragen voor intermediairen

Specifiek ten aanzien van *intermediairen* werden bijkomend volgende vragen gesteld:

- In welke mate en volgens welke wijze kunnen *ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting* als expert of consultant ingeschakeld worden voor de begeleiding van de betrokken werknemer in het reguliere bedrijf?
- Hoe dient de *aansluiting* tussen trajectbegeleiding en ondersteuning bij tewerkstelling te gebeuren?
- In welke mate kan een adviserende/bemiddelende instantie (cf. Team Advies en Ondersteuning, TAO, De Link) *tegemoetkomen* aan de vragen van de werkgevers?

1.2.4 Het zelfstandig ondernemerschap

De thematiek van het *zelfstandig ondernemerschap* werd in de verschillende overlegmomenten meegenomen en als een specifieke topic behandeld. De onderzoeksvragen die hierbij aan bod kwamen, zijn:

- Welke van de bestaande *instrumenten/werkvormen* kunnen ingezet of aangepast worden voor de arme die als zelfstandig ondernemer wil starten?
- In welke mate kunnen *ervaringsdeskundigen* mensen in armoede ondersteunen die als zelfstandige aan de slag willen?
- In welke mate kan een *adviserende of bemiddelende instantie* tegemoet komen aan de vragen van mensen in armoede die als zelfstandige ondernemer start/functioneert?
- Welke *andere organisaties, begeleidings- en ondersteuningsvormen* kunnen hierbij een rol spelen? Waar zitten de knelpunten? Welke zijn de succesfactoren? Welke impact heeft de begeleidingsvorm?

Het hanteren van grotendeels dezelfde vraagstelling voor de verschillende overlegmomenten laat toe de topics vanuit de drie verschillende invalshoeken (werknemer, werkgever, intermediair) te belichten.

Fase 4: Formuleren van beleidsaanbevelingen met het oog op een meer duurzame tewerkstelling van mensen in armoede

De laatste fase betreft de uitwerking van voorstellen voor een beleidskader voor duurzame tewerkstelling van personen in armoede in Vlaanderen. Op basis van de in fase 2 en 3 opgetekende aandachtspunten en aanzetten, werden concrete beleidsvoorstellen uitgewerkt (zie hoofdstuk 6).

1.3 Empowerment en W² als richtinggevende kaders

1.3.1 Empowerment: versterkend en verbindend werken

Het empowermentparadigma, geïntroduceerd door Van Regenmortel in Vlaanderen in het armoedediscours (Van Regenmortel, 2002), vormt het richtinggevende kader voor deze opdracht. De belangrijkste betrachtning van empowerment is de *versterking* van de betrokkenen en het *verbindend* werken. In het kader van deze opdracht gaat het concreet om de versterking van zowel de doelgroep van mensen in armoede, de intermediairen, de werkgevers en de (potentiële) zelfstandige ondernemers. Tevens wordt gezocht naar manieren om tussen deze vier actoren tot werkbare verbindingen te komen.

In het empowermentparadigma staat het *krachtenperspectief* centraal. Hierbij wordt eerder dan een eenzijdige focus op het negatieve (aanwezige problemen, risico's en

tekorten) ook aangestuurd op aandacht voor het positieve, de aanwezige mogelijkheden. Beide invalshoeken, knelpunten en problemen enerzijds en krachten en kansen anderzijds worden in deze opdracht meegenomen. Daarnaast worden vanuit het empowermentkader zeven handelingsprincipes naar voor geschoven met betrekking tot activering (Steenssens & Van Regenmortel, 2007; Steenssens, Demeyer & Van Regenmortel, 2009):

Tabel 1.1 De zeven handelingsprincipes van krachtgerichte activering

<i>Krachtgericht</i>	Vanuit een erkenning van de kwetsbaarheid, zonder de aanwezige problemen te negeren focust de empowermentbenadering op het identificeren van mogelijkheden, bronnen en capaciteiten zowel bij de persoon als bij zijn omgeving.
<i>Positief</i>	Vanuit wederzijds respect en vertrouwen wordt gewerkt aan verbetering en versterking.
<i>Integraal</i>	Er wordt een brede, contextuele kijk gehanteerd die zowel voor werk- als voor welzijnstrajecten oog heeft (vanuit een brede invulling van welzijn).
<i>Participatief</i>	Maximale zeggenschap en invloed worden (op zijn minst van de rechtstreeks belanghebbenden) nagestreefd.
<i>Inclusief</i>	Ten aanzien van de doelgroep, met bijzondere aandacht voor de meest kwetsbare groepen en individuen en ten aanzien van alle betrokken actoren die bij de verwezenlijking van de (arbeids)participatie van de doelgroep betrokken zijn.
<i>Gestructureerd</i>	Multicomplexe situaties zoals armoede of sociale uitsluiting vragen een geordende en planmatige aanpak.
<i>Gecoördineerd</i>	Samenwerkingsverbanden en netwerkvorming hebben baat bij een gecoördineerde aanpak.

Belangrijk is tevens dat empowerment een *meerlagig construct* ('multi-level') is (Zimmerman, 2000; Steenssens, Demeyer & Van Regenmortel, 2009). Vertaald naar de thematiek in dit project betekent dit dat het in de praktijk niet alleen gaat om empowerment van de 'personen in armoede', maar tevens van de andere actoren die betrokken zijn bij de duurzame tewerkstelling, met name werkgevers, intermediären en collega's. Dit maakt dat de tewerkstelling van personen in armoede wordt gezien als een *gedeelde verantwoordelijkheid* van alle betrokkenen. Competentieontwikkeling bij de doelgroep dient samen te gaan met ondersteunende, faciliterende maatregelen ten aanzien van de werkgevers en intermediären. Het beleid heeft hierin ook een belangrijke verantwoordelijkheid.

1.3.2 W²: geïntegreerd werken aan werk en welzijn

Enkele jaren geleden werkte het HIVA een totaalconcept uit dat toelaat om arbeidsintegratie te verwezenlijken voor diegenen die – om diverse redenen – het verst van de arbeidsmarkt verwijderd zijn (Steenssens, Sannen et al., 2008). Dit

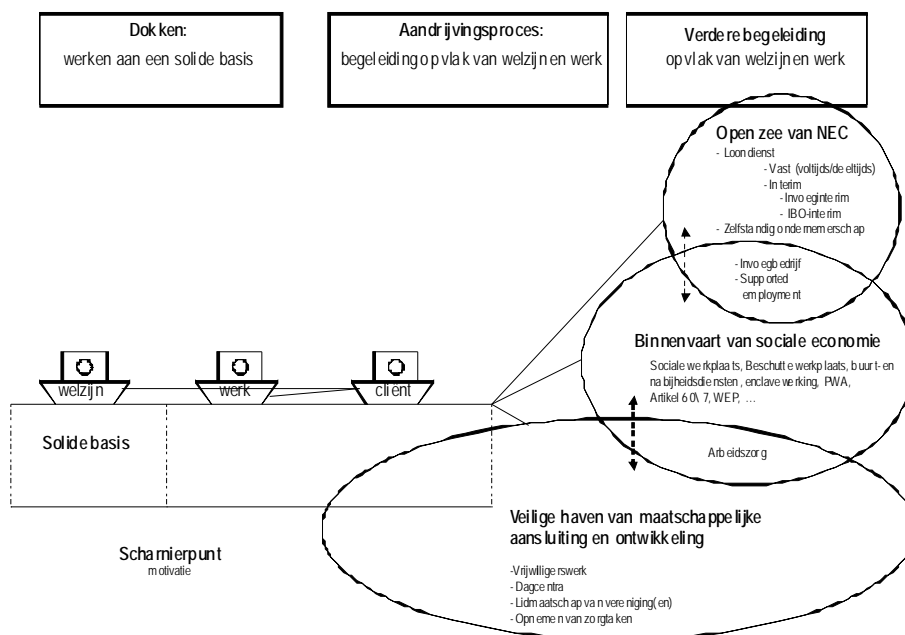
totaalconcept werd W² gedoopt. Het label ‘W²’ vertolkt hierbij de synergie tussen Werk en Welzijn. De praktijk leerde immers dat – voor werkzoekenden met een verre afstand tot de arbeidsmarkt – een trajectbegeleiding die zowel aandacht heeft voor ‘werk’ als ‘welzijn’ een grotere kans op succes heeft dan de som van afzonderlijke, naast elkaar werkende diensten of een loutere focus op opleiding en werkervaring. De empowermentbenadering vormde bij de ontwikkeling van het W²-concept een rode draad.

Het W²-concept verruimt de ‘klassieke’ trajectbegeleiding in meerdere opzichten:

- in de eerste plaats is het concept opgebouwd rond een werk- en welzijnstraject. Het is dus niet exclusief arbeidsmarktgericht, maar *simultaan welzijnsgericht*. Het zijn parallelle sporen die elkaar versterken;
- een tweede manier waarop van de klassieke trajectbegeleiding wordt afgeweken is de *duurtijd* en het *cyclische karakter* van het traject. Ruimte en tijd om te groeien en te veranderen zijn hierbij noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle trajectbegeleiding. Voor de meest kwetsbare werkzoekenden zal bovendien een langdurige jobcoaching, ook na plaatsing, noodzakelijk zijn om terugval te vermijden;
- ten derde focust de trajectwerking op *meerdere actoren*: naast de werkzoekende zelf wordt waar nodig ook ondersteuning geboden aan de verschillende betrokken dienstverleners en aan werkgevers;
- ten vierde worden de *oriëntatiemogelijkheden* of het doel van het traject, verruimd van arbeidsparticipatie (‘actief werknemerschap’) tot zinvolle, maatschappelijke participatie (‘actief burgerschap’).

Schematisch wordt deze verruiming weergegeven in onderstaande figuur. (Steenkens & Sannen, 2008).

Figuur 1.1 Het 'bootjesmodel'



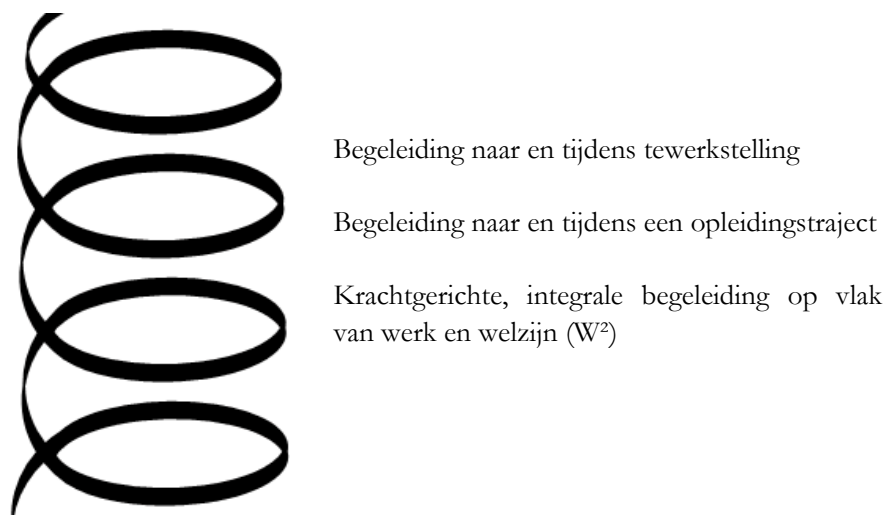
Deze figuur symboliseert het afmeren van een schip, waarbij de trajectbegeleiding gesymboliseerd wordt door de loodsdienst die de werkzoekende vanuit de dokken naar hetzij de open zee van het normaal economisch circuit loodst, hetzij naar initiatieven van de sociale economie of andere. Pas later werd aan het schema de verdere begeleiding op vlak van werk en welzijn, eens mensen aan het werk zijn, toegevoegd.

1.3.3 De opwaartse spiraal naar duurzame activering

Vanuit de vaststelling dat het 'bootjesmodel' nog te lineair is voor mensen in armoede waarbij het activeringstraject vaak een cyclisch karakter vertoont, van vallen en opstaan, enerzijds en anderzijds door het belang van een verdere begeleiding van de werkzoekende eens deze in een opleiding zit of aan het werk is, werd door het HIVA in samenwerking met VDAB en de Karel de Grote-Hogeschool in de loop van 2010 een nieuw model uitgewerkt. Dit model kreeg de

vorm van een ‘opwaartse spiraal naar duurzame activering’ voor werkzoekenden in armoede (en andere personen met een verre afstand tot de arbeidsmarkt) (Sannen, Driessens & Verboven, 2011). Onderstaande figuur illustreert deze spiraal.

Figuur 1.2 De opwaartse spiraal naar duurzame activering



* © Sannen, Driessens & Verboven, 2011

1.4 Omschrijving van de doelgroep

De focus in dit onderzoek ligt niet op (traject)begeleiding naar werk, maar wel op de situatie en noden *eens de personen in armoede aan het werk zijn*. Diverse problemen waar mensen in armoede mee geconfronteerd worden lopen door, ook eens men aan het werk is. Dit vraagt om specifieke ondersteuning en brengt ons tot volgende afbakening van de doelgroep:

“Het gaat om personen in armoede, zowel werkzoekenden als werkenden, die via de normale trajectwerking gericht op arbeid en het bestaande begeleidingsaanbod niet of moeilijk aan de slag blijven en van wie verondersteld wordt dat ze door hun armoedesituatie extra ondersteuning nodig hebben om werk te behouden.”

Het gaat zowel om de zogenaamde ‘generatiearmen’ als ‘nieuwe’ armen, waaronder éénoudergezinnen en personen van allochtone afkomst die door omstandigheden in financiële problemen zitten.

1.5 Het belang van ervaringskennis van mensen in armoede

Om een antwoord te krijgen op de wijze waarop duurzame tewerkstelling voor mensen in armoede kan gecreëerd worden, is een belangrijke rol weggelegd voor mensen in armoede zelf. Als we willen dat maatregelen om armoede te bestrijden ook echt kunnen werken, kan dat enkel als mensen in armoede ook hun stem laten horen zodat men niet over hen beslist, maar samen met hen. Zij weten immers het best wat het betekent om in armoede te leven en iedere dag het hoofd boven water te houden. Zij kennen de dagelijkse overlevingsstrategieën, de voor- en nadelen van maatregelen die armoede moeten bestrijden. Zij kunnen anders dan technici, vanuit de ervaring van de impact van maatregelen op het leven in armoede, de keerzijde van een nieuwe maatregel aanvoelen. In dit onderzoek kiezen we er dan ook expliciet voor om de ervaringskennis van mensen in armoede op te nemen.

1.6 Het begrip duurzame tewerkstelling

In deze paragraaf omschrijven en situeren we het begrip ‘*duurzame tewerkstelling*’.

Bij *duurzame tewerkstelling* - de centrale focus van deze opdracht - veronderstellen we het hebben van een betaalde baan. Deze kan zich zowel afspelen in de sociale economie als in het normaal economisch circuit. Duurzame tewerkstelling omvat - naast het financiële aspect - *verschillende deelfacetten*.

Op de forumdag van 23 mei 2011, gericht naar mensen in armoede en intermediairen, leidt de vraag wat duurzame tewerkstelling is en wat daarbij belangrijk is tot volgende kernwoorden:

Goede werksfeer	Werk moet lonen
Job die je graag doet	Gelijk loon voor gelijk werk (los van diploma)
Zich nuttig maken	Langdurig werk
Erbij horen	Een menswaardig inkomen
Begeleiding op de werkvloer	Aandacht voor loopbaanbegeleiding
Vertrouwenspersoon op de werkvloer	Respect (geen vooroordelen, geen betutteling)
Je eigen talenten inzetten	Anti-pestbeleid
Waardering krijgen	Ruimte voor vallen en opstaan
Aangepast werk (rekening houdend met gezondheid en privésituatie)	Duidelijke afspraken over wat van werknemer verwacht wordt (bv. flexibiliteit)
Toekomstperspectief/doorgroeikansen (zowel binnen job als naar andere job)	

Bij duurzame tewerkstelling wordt in de eerste plaats doorgaans gedacht aan *duurzaamheid in de tijd*. Hoewel dit een belangrijk aspect is, wensen we deze invalshoek te verbreden. Krachtgerichte organisaties ijveren daarnaast tevens voor het recht op *kwalitatieve tewerkstelling*, zoals dit ook door basisbewegingen van mensen in armoede wordt onderstreept (Steenkens et al., 2008). Het gaat niet enkel om het hebben van werk, maar ook om een *kwalitatieve tewerkstelling* die een betere levenskwaliteit van de persoon en zijn gezin inhoudt. Kwaliteit van de arbeid heeft klassiek betrekking op de 4 A's verwijzend naar arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen.³ Vanuit de empowerende invalshoek dient de focus tevens het *versterken van competenties* te zijn met constante aandacht voor de *welzijnscomponent* en inbedding in de *levensloop* van mensen in armoede.

Duurzame tewerkstelling heeft bijgevolg betrekking op:

- *duurzaamheid in de tijd*: het volstaat niet dat een persoon in armoede aan het werk geraakt. De bedoeling is dat hij/zij aan het werk blijft. Dit houdt zowel verband met een job die perspectief biedt op langere termijn (i.p.v. een opeenvolging van tijdelijke statuten), maar ook op de vervulling van een aantal randvoorwaarden die maken dat personen in armoede het werk volhouden;
- een *verbetering van de levenssituatie*: dit houdt zowel een financiële component in (gaan werken moet een stabiele financiële basis verzekeren) als een organisatorische component (bv. een haalbare combinatie werk-privé), maar ook een sociale component (bv. een goede werksfeer) en een psychologische component (bv. door de tewerkstelling voelt de persoon zich beter in zijn vel). Dit hangt samen met het volgende aspect;
- *kwaliteit van de arbeid*: bij duurzame tewerkstelling wordt gestreefd naar een kwaliteitsvolle job die zorgt voor een hogere levenskwaliteit (4 A's);
- *werken aan empowerment en inzetbaarheid*: door het empowerment en de inzetbaarheid van personen in armoede te verhogen, staan zij sterker op de arbeidsmarkt en indien er toch een terugval naar werkloosheid is;
- het *loopbaanperspectief* van de werknemer;
- *volwaardig burgerschap*: dit is een centrale betrachting van empowerment.

³ Arbeidsvoorwaarden: bijvoorbeeld loon, verzekering, tijdstip, hoeveelheid.
Arbeidsomstandigheden: omgevingsfactoren, bijvoorbeeld veilig werk, gezond milieu, niet te zwaar werk of te stresserend.
Arbeidsinhoud: soort taken dat men doet, mate van autonomie, aangepast aan mogelijkheden, mogelijkheden tot bijleren en ontwikkelen van persoonlijke capaciteiten.
Arbeidsverhoudingen: sociale klimaat, inspraakmogelijkheden, enz.

Dit sluit aan bij de definitie van Raemaekers et al., (2009) die duurzame tewerkstelling als volgt definieert:

“(...) duurzame tewerkstelling kan opgevat worden als een langdurige activiteit op zowel de sociale als de reguliere arbeidsmarkt. Een belangrijke voorwaarde is dat deze tewerkstelling zowel een expressieve als instrumentele functie vervult. De expressieve component heeft betrekking op een subjectieve, positieve beleving. Wat betreft de instrumentele component moet een duurzame tewerkstelling voorzien in een voldoende inkomen voor het garanderen van een menswaardig bestaan. De meest ideale loopbaan is een voltijdse tewerkstelling met een contract van onbepaalde duur, maar enkel wanneer dit voor de betrokkene in de gegeven omstandigheden zelf ook het ideale scenario biedt.” (Raemaekers et al., 2009: 17)

2 | Naar een typologie van bestaande instrumenten

2.1 Situering

Zoals in het eerste hoofdstuk aangegeven, bestaat een eerste fase van het onderzoek in het opstellen van een *typologie* van het bestaande instrumentarium. In Vlaanderen en België bestaan diverse instrumenten om de inschakeling van ‘kansengroepen’ in het algemeen op de arbeidsmarkt te bevorderen. De invalshoek van ‘*personen in armoede*’ ontbreekt echter vaak. In deze eerste fase trachten we op basis van een inventaris en analyse van de bestaande instrumenten een *typologie* op te stellen. Deze vormt de basis voor het detecteren van *succes- en faalfactoren* (zie hoofdstuk 3) in het kader van *duurzame tewerkstelling*. De typologie heeft zowel betrekking op instrumenten die bedoeld zijn voor de begeleiding en ondersteuning van *werkzoekenden* als van *werkgevers*. Er wordt een ruime waaier van instrumenten bekeken, met inbegrip van instrumenten die niet initieel bedoeld zijn voor personen in armoede. Zowel begeleidingsmethodieken die ontwikkeld zijn en aangevend worden binnen de sociale economie als in de context van het normaal economisch circuit en het zelfstandig ondernemerschap worden opgenomen. Deze fase gebeurt via het doornemen van bestaande bronnen.

2.2 De Vlaamse matrix als richtinggevend kader⁴

De zoektocht naar een *richtinggevend kader* voor de uitwerking van de typologie bracht ons bij het Vlaamse regeerakkoord 2009-2014, meer bepaald het streven naar een transparant Vlaams kader voor tewerkstellingsmaatregelen voor alle werkgevers, inclusief de sociale economie, afgestemd op de Europese Groepsvrijstellingsverordening staatssteun. Vertrekkende van de Europese krijtlijnen wordt

⁴ https://www.werk.be/beleid/soc_econ_tewerkstelling/soc_econ/maatwerken.htm?SMSESSION=NO.

een matrix van vier modules tot ondersteuning van de beoogde (potentiële) werknemers en/of werkgevers vooropgesteld. Deze modules zijn:

- opleiding op de werkvloer;
- begeleiding op de werkvloer (omkadering);
- een loonpremie (op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt);
- aanpassing van de werkplek/arbeidsomgeving.

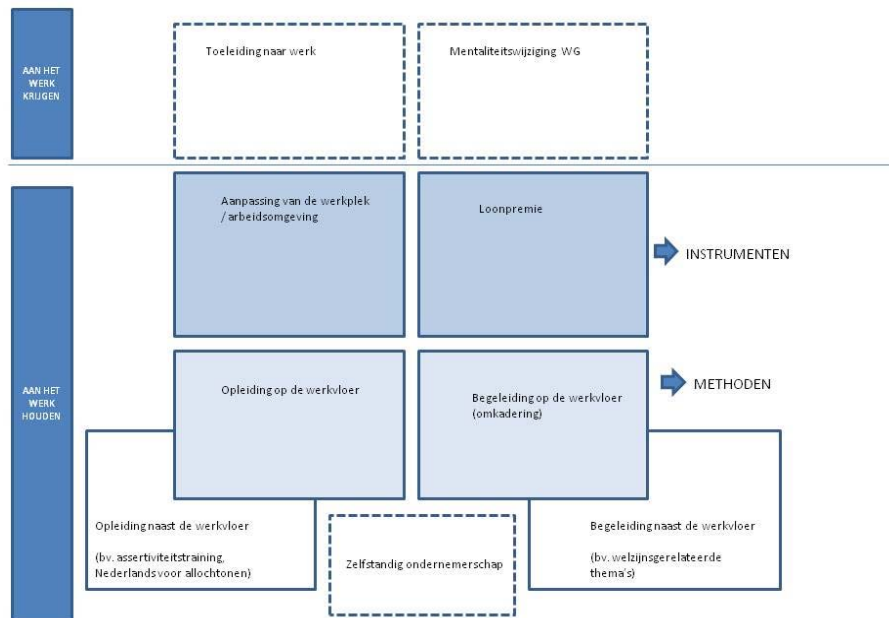
2.3 De typologie geschetst

We namen de vierdeling van de matrix, zoals opgenomen in het Vlaams regeerakkoord, als basis voor de typologie. De matrix werd op drie manieren *verbreed*:

- zo nemen we ter vervollediging ook maatregelen op die te maken hebben met werkzoekenden ‘aan het werk helpen’. We maken hierbij een onderscheid tussen enerzijds maatregelen die *werkzoekenden toeleiden* naar werk, eerder genoemd als maatschappelijke aansluiting en ontwikkeling. Voorbeelden zijn Artikel 60§7, werkervaring, vrijwilligerswerk, arbeidszorg, PWA. Anderzijds gaat het om maatregelen die verband houden met het bekomen van een *mentaliteitswijziging van werkgevers, bijvoorbeeld de diversiteitsplannen, Jobkanaal, ...*;
- we focussen niet alleen op de maatregelen die kunnen ingezet worden in de sociale economie, maar we verbreden de scope naar het *normaal economisch circuit* en het *zelfstandig ondernemerschap*;
- tot slot beperken we ons niet tot opleiding en begeleiding op de werkvloer, maar we verbreden naar opleiding en begeleiding *naast* de werkvloer.

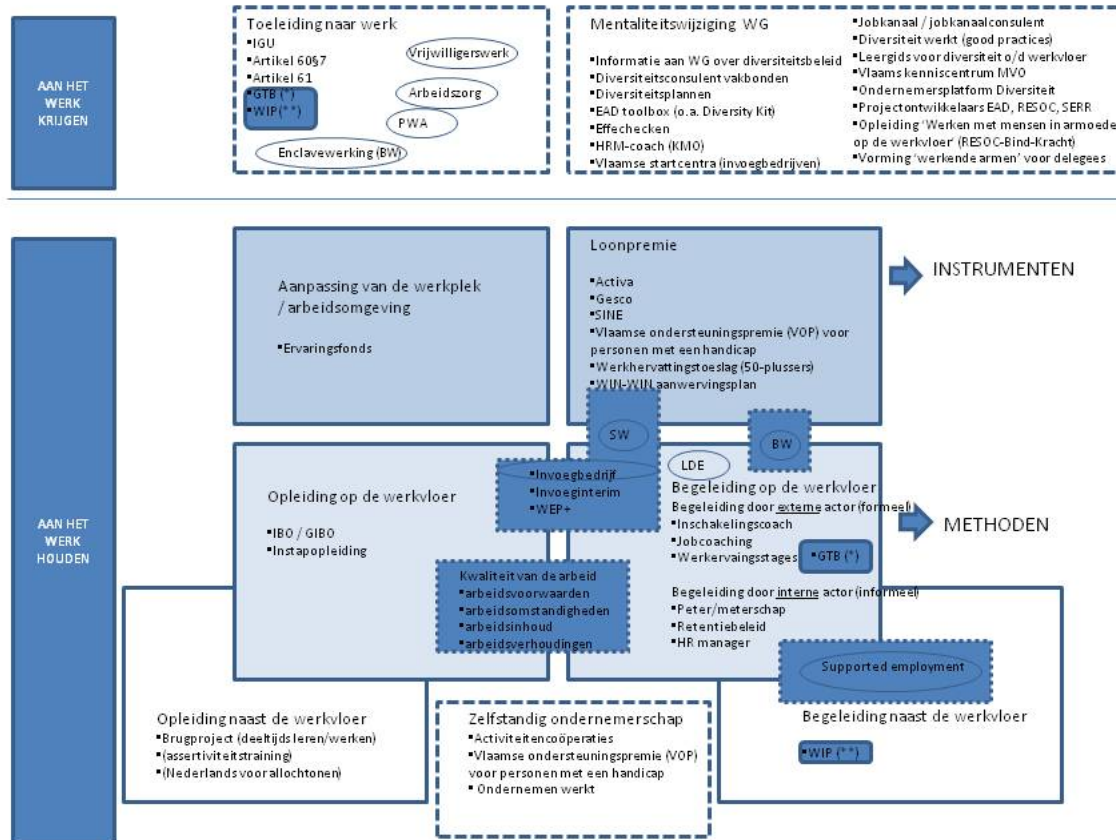
Op basis van het voorgaande komen we tot volgende visuele voorstelling van een ‘raster’ dat als basis dient voor het situeren van de bestaande *tewerkstellingsmaatregelen*. We waarschuwen ervoor dat de terminologie aan het werk krijgen of houden, niet inhoudt dat mensen in armoede passief zouden zijn, niet willen werken en dus zouden moeten geactiveerd worden.

Figuur 2.1 Raster voor tewerkstellingsmaatregelen



In het volgende schema vullen we dit raster aan met de belangrijkste instrumenten.⁵

⁵ Voor een algemeen overzicht van loonsverlagende maatregelen die doel hebben de tewerkstelling in het algemeen (geen focus op mensen in armoede) te bevorderen verwijzen we naar www.aandeslag.be. Deze website geeft een overzicht van de voordelen en premies die in België bestaan.



3 | Succes- en faalfactoren van het instrumentarium

In dit hoofdstuk beschrijven we uitgaande van de typologie (de matrix) in het voorgaande hoofdstuk de *succes- en faalfactoren* van het bestaande instrumentarium in het kader van *duurzame tewerkstelling*. Dit gebeurt op basis van doorgenomen literatuur en interviews met de doelgroep van mensen in armoede. Het begrip duurzaam wordt breed gedefinieerd, en heeft zoals in hoofdstuk 1 aangegeven zowel betrekking op duurzaamheid in de tijd, kwaliteit van de arbeid, werken aan empowerment en inzetbaarheid, aandacht voor het loopbaanperspectief en volwaardig burgerschap. We beginnen met de verschillende rubrieken uit de matrix. Nadien zoomen we in op specifieke maatregelen. Ter afsluiting geven we een aantal algemene tendensen weer.

3.1 De maatregelen belicht

We belichten de succes- en faalfactoren van het bestaande instrumentarium vanuit twee invalshoeken: de invalshoek van de *werknemers* (mensen in armoede) en van de *werkegevers*. Deze onderzoeksopdracht had niet de opzet om de maatregelen apart te evalueren. We bekijken op *globaal* niveau wat voor- en nadelen (sterktes en hiaten) zijn van bepaalde (groepen van) maatregelen, waar nodig geïllustreerd met een voorbeeld. De in hoofdstuk 2 opgestelde matrix vormt hierbij een houvast.

3.1.1 Toeleiding naar werk

Een omvangrijk luik binnen het instrumentarium, zijn instroommaatregelen, maatregelen met het oog op of ter ondersteuning van het toeleiden van werkzoekenden naar de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn onder meer Artikel 60§7, werkervaringsprojecten, invoeginterim, invoegbedrijven, individuele beroepsopleiding, ... Succesfactoren van de bestaande 'instroom' maatregelen zijn - in theorie -

het kunnen werken op maat, rekening houdend met het eigen tempo van de werkzoekende en met ruimte om fouten te begaan en te groeien. Ook het opdoen van werkervaring, de voorziene begeleiding op de werkvloer, en het opbouwen van rechten op een sociale uitkering zijn pluspunten. Dit zijn bijvoorbeeld elementen die mensen in armoede binnen de maatregel Artikel 60§7 waarderen. Een andere eigenschap dat mensen in armoede ervaren als een pluspunt, is wanneer de maatregelen niet strikt beperkt zijn in tijd. Werkervaringsprojecten en Artikel 60§7 zijn bijvoorbeeld slechts van beperkte duur en wordt hierna stopgezet, of de ‘werkende’ nu klaar is voor de arbeidsmarkt of niet. Arbeidszorg, PWA, sociale en beschutte werkplaats laten mensen daarentegen toe om, indien ze dat wensen, op hun eigen tempo door te stromen naar regulier werk.

Voor werkgevers zijn voordelen onder meer de grotendeels gesubsidieerde statuten (via loonsubsidies, omkaderingspremies en opleidingspremies). Zo worden werkgevers in het kader van Artikel 60§7 volledig vrijgesteld van werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid. Ook werkgevers bij gebruik van de IBO-maatregel (Individuele Beroepsopleiding), worden tegemoetgekomen, want ze betalen geen loon of RSZ, enkel een productiviteitsvergoeding, verplaatsingskosten en verzekering tegen arbeidsongevallen.

In de praktijk merken we echter dat de maatregelen niet steeds worden aangevend waarvoor ze initieel zijn bedoeld of dat ze hun doel voorbijschieten. Zo worden de lokale buurt- en nabijheidsdiensten bij gemeenten soms ingeschakeld ter vervanging van het eigen gemeentepersoneel. Of wegens een beperkt aanbod (binnen Artikel 60§7 of werkervaringsprojecten) worden personen geregeld tewerkgesteld binnen sociale-economie-initiatieven, terwijl men weet dat deze personen na deze tewerkstellingsmaatregelen toch niet in aanmerking komen om te werken binnen sociale economie. Arbeidszorg wordt soms ook gebruikt als verplichte tussenstap naar een sociale economie-initiatief.

Binnen de meeste maatregelen wordt er ook begeleiding en soms opleiding voorzien voor de werkzoekende/werknemer. De verstreekte begeleiding en opleiding tijdens deze instroommaatregelen is echter qua intensiteit en kwaliteit erg afhankelijk van dienst, bedrijf, organisatie, die hiervoor verantwoordelijk is. Ook de continuïteit in begeleiding is vaak een hiaat. Zo stopt na succesvolle beëindiging van Artikel 60§7 de begeleiding door het OCMW. Of zo kunnen werkzoekenden, na beëindiging van een werkervaring wel nog rekenen op de begeleiding door de VDAB. Echter in de praktijk wordt deze aangeboden door een andere begeleider dan deze in het kader van het werkervaringsproject, wat nefast is voor de noodzakelijke vertrouwensband tussen de persoon in armoede en zijn begeleider.

Op vlak van opleiding is een ander minpunt binnen de instroommaatregelen, dat deze opleidingen meestal niet erkend zijn. Werkzoekenden krijgen op de werk-

vloer wel een opleiding of een vorming, maar krijgen hier geen bewijs of attest voor toegekend. Iets wat met het oog naar werk toch een gemiste kans is.

Ook blijkt de aangeboden tewerkstelling, werkervaring of opleiding niet altijd even waardevol als voorbereiding op de (reguliere) arbeidsmarkt nadien. Redenen voor dit knelpunt zijn volgens de ervaringen van mensen in armoede: het beperkte aanbod van ‘werkplaatsen’ en de activeringsdruk bij werkzoekenden (en toeleiders). Het aanbod van werkplaatsen die kunnen dienen als opstap of als werkervaring zijn beperkt. Tevens is de jobdiversiteit binnen deze werkplaatsen redelijk beperkt. Dit heeft als gevolg dat er niet veel ruimte is om rekening te houden met de persoonlijke talenten, interesses en noden van de werkzoekenden. Werkzoekenden en hun trajectbegeleiders staan steeds meer en meer onder druk om ‘resultaten’ te behalen in het activeringstraject. Instroommaatregelen worden dan primair niet gebruikt als opstap naar, maar eerder als een manier om ‘in orde’ te zijn.

Samengevat zijn de belangrijkste aandachtspunten:

- invulling tewerkstellingsmaatregelen op maat van de werknemer (rekening houdend met capaciteiten, talenten en contextuele factoren);
- goed schakelen tussen verschillende maatregelen met aandacht voor een warme overdracht en nazorg, zodat er geen hiaten vallen in het traject en continuïteit in de begeleiding kan worden gegarandeerd;
- voorzien in een adequate begeleiding op maat;
- maatregelen in functie stellen van empowerment en duurzame tewerkstelling van cliënt.

3.1.2 Sensibilisering werkgevers

Werkzoekenden in armoede hebben alle baat bij een mentaliteitswijziging bij werkgevers zodat zij daadwerkelijk een kans krijgen op de werkvloer. Er bestaat een hele waaier aan initiatieven om een mentaliteitswijziging bij werkgevers te bewerkstelligen opdat zij een diversiteitsbeleid zouden voeren. Deze initiatieven variëren van informatieverstrekking (bv. rond goede praktijken) tot ondersteuning bij het voeren van een diversiteitsbeleid, ervaringsuitwisseling, de mogelijkheid tot inschakelen van externen (bv. projectontwikkelaars diversiteit, HRM-coach, Jobkanaalconsulent), opleidingen rond werken met mensen in armoede op de werkvloer. Specifiek in het kader van (duurzame) tewerkstelling van mensen in armoede, hebben RESOC in samenwerking met Bindkracht onlangs een opleiding ‘Werken met mensen in armoede op de werkvloer’ ontwikkeld. Deze opleiding richt zich naar direct leidinggevenden en HR-managers. Binnen deze opleiding geven ervaren coaches aan hoe werkgevers de aanwezige krachten en competenties van alle medewerkers maximaal kunnen benutten en hoe vermeden kan worden dat randvoorwaarden (bv. loonbeslagen, ziekteverzuim, moeilijke thuissitua-

ties) de tewerkstelling ondermijnen. De opleiding past binnen het diversiteitsplan en is op die manier zeer voordelig te organiseren voor de werkgever. Momenteel spreekt deze opleiding echter nog vooral werkgevers aan die reeds overtuigd zijn van het belang van diversiteit, ofwel uit sociaal engagement, ofwel uit noodzaak (zie knelpuntberoepen).

Ondanks deze uiteenlopende vormen van ondersteuning is er dus nog heel wat werk nodig om ook werkgevers te activeren. Bovendien zijn de meeste bestaande initiatieven voornamelijk gefocust op tewerkstelling van ouderen, allochtonen en mensen met een arbeidshandicap. De focus op mensen in armoede staat nog in zijn kinderschoenen. Ook zijn de meeste maatregelen vrijblijvend voor werkgevers. Zo kunnen werkgevers voor het opstellen van een diversiteitsplan, rekenen op een subsidiëring en ondersteuning van een projectontwikkelaar diversiteit. Echter de effectieve uitvoering of het resultaat van de diversiteitsplannen wordt niet beoordeeld. De overheid koppelt dus geen resultaatsverbintenis aan de diversiteitsplannen.

Aandachtspunten:

- naast toeleiding van werkzoekenden is er ook een sterke nood aan activering van werkgevers om op de werkvloer ruimte te maken voor diversiteit en mensen in armoede daadwerkelijk een kans te geven;
- werkgevers niet alleen ondersteunen in het aanwerven van kansengroepen, maar nog meer in het tewerkstellen ervan;
- alle werkgevers sensibiliseren over armoede, zodat zij inzicht opdoen in de armoedeproblematiek, oog hebben voor deze problematiek onder hun werknemers en mogelijke gevolgen hiervan op de werkvloer als zodanig kunnen herkennen en kaderen.

3.1.3 Aanpassingen van de werkplek

Op basis van de inventaris stellen we vast dat er in deze categorie geen instrumentarium voorzien is voor mensen in armoede. Wat er bestaat, is gericht naar personen met een handicap.

Wel vonden we enkele algemene maatregelen, die werknemers in zekere mate toelaten om ‘werk op maat’ aan te vragen. We denken dan aan deeltijds werken, tijdskrediet, ouderschapsverlof. Deze blijken voor mensen in armoede vaak geen optie te vormen door onvoldoende financiële compensatie, door strikte voorwaarden naar tewerkstellingsduur, ...

3.1.4 Loonpremie

Er bestaat een hele reeks maatregelen waar een loonpremie aan gekoppeld is (bv. Activa, Gesco, SINE, ...). Deze dienen voornamelijk ter bevordering van de instroom van werknemers met een zwakke arbeidspositie. Doorgaans vertaalt zich dit voor de werkgever in een forfaitaire vrijstelling van werkgeversbijdragen, al dan niet aangevuld met een financiële tegemoetkoming in de loonkost (bv. SINE). De werknemer kan binnen bepaalde maatregelen op zijn beurt rekenen op een inkomen, dat meestal het resultaat is van een combinatie van een loon, uitkering en/of een werkpremie. In het ideale geval, en op voorwaarde dat de betrokkene er klaar voor is, mondt de tijdelijke tewerkstellingsmaatregel uit in een reguliere job dankzij de opgebouwde ervaring.

In werkelijkheid horen we dat deze premies hun doel vaak voorbij schieten. Werkgevers gebruiken deze niet altijd om extra kansen te geven:

“Als iemand zich met een Activa-kaart komt aanmelden bij mij, is dat niet meteen een voordeel moet ik zeggen. Daar kijk ik allemaal niet naar, pas achteraf, als ik al beslist heb of ik met iemand wil werken, kan Activa een extra voordeel worden.” (uit focusgroep 23 juni, dienstenchequebedrijf)

De loonpremie wordt dus niet altijd gezien als een compensatie voor mogelijke investerings- en ondersteuningkosten, maar eerder als een extraatje. Toch geven werkgevers aan dat bij twijfel over een bepaalde sollicitant een loonpremie hen wel over de brug kan helpen.

Tevens wijzen andere werkgevers, die de loonpremies wel bewust gebruiken, dat de hoogte van de loonpremie niet correleert met de effectieve hulp en begeleiding die een werknemer nodig heeft. Dit hangt sterk af van individu tot individu. De loonpremies en andere tewerkstellingsmaatregelen zijn dus vooral zinvol voor werkgevers om het globale financiële plaatje te laten kloppen en om werknemers extra voordelen en opleidingen te geven, zonder verlies te maken.

Een andere knelpunt is dat de overgang naar regulier werk niet steeds gegarandeerd wordt. Na het tijdelijke statuut, is de toekomst voor de werknemer onzeker. Hier speelt het bekende ‘draaideureffect’ waarbij de ene tijdelijke werknemer ingehuurd wordt door een andere. Bovendien betekent participatie aan de ene maatregel soms een uitsluiting voor andere maatregelen (bv. een werknemer wordt tijdens de tewerkstelling in Activa niet meer beschouwd als werkloze en komt na ontslag niet meer in aanmerking voor tewerkstelling in een sociale werkplaats).

Een ander probleem is dat het loon in stukken en door verschillende instanties wordt uitbetaald. In geval van Activa bestaat het loon enerzijds uit de werkuitke-

ring van de RVA (uitbetaald via de uitbetalingkas namelijk de vakbond of Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen) of het leefloon (uitbetaald door OCMW), anderzijds uit een stuk loon van de werkgever. Het regelen van deze uitbetalingen brengt vaak heel wat administratie, briefverkeer en bezoeken aan diensten met zich mee. Bovendien leidt de versnippering in uitbetaling voor mensen in armoede - en de mogelijke vergissingen en vertragingen die er mee gepaard gaan - tot heel wat extra kopzorgen.

Ook voor werkgevers die gebruik willen maken van deze maatregelen brengt dit ingewikkelde administratieve procedures met zich mee, wat demotiverend werkt. Het ondoorzichtige kluwen aan maatregelen, doelgroepomschrijvingen, enz. werkt tevens ontmoedigend. Zo verschillen de loonpremies naargelang beoogde kansengroepen, uitkeringsinstantie, aanvraagprocedure. Vooral de kleine ondernemingen laten zich hierdoor afschrikken.

Aandachtspunten:

- versnippering van inkomen vermijden;
- vereenvoudiging van administratieve procedures;
- vereenvoudiging van het kluwen aan maatregelen en doelgroepomschrijvingen;
- soepel schakelen tussen maatregelen mogelijk maken;
- belang van perspectief zodat opgedane werkervaring niet voor niets was;
- aanpakken van het draaideureffect;
- samenwerking tussen verschillende instanties (VDAB, RVA, hulpkas, vakbond, OCMW, ...).

3.1.5 Opleiding op en naast de werkvloer

Ruimte voor opleiding motiveert mensen (wat bevorderend is voor het retentiebeleid) en laat groei toe, op voorwaarde dat de opleiding aansluit bij de interesses en capaciteiten van de werknemer. Deze aspecten gelden ook voor mensen in armoede.

Werkgevers kunnen in bepaalde gevallen (bv. in het kader van een instapopleiding of een individuele beroepsopleiding) een loonkostensubsidie krijgen voor opleiding op de werkvloer. Zo betaalt de werkgever bij IBO geen loon of RSZ, enkel een productiviteitsvergoeding, verplaatsingskosten en verzekering tegen arbeidsongevallen. De werkzoekende krijgt op zijn beurt een premie bovenop zijn uitkering, waardoor het inkomen vergelijkbaar is met het nettoloon van zijn collega-werknemers met dezelfde functie. Een bijkomend pluspunt van maatregelen zoals IBO is dat de werknemer (verplichte) begeleiding krijgt door VDAB of derden. Bovendien is de werkgever na de opleiding (1-6 maanden) verplicht om de werkzoekende/cursist aan te werven met een contract van onbepaalde duur, wat

doorstroming verzekert.⁶ Op die manier wenst men de opgeleide werkzoekende duurzaam te laten instromen in het normaal economisch circuit.

Specifiek voor werknemers, is er de ondersteunende maatregel ‘betaald educatief verlof’. Dit betekent dat de werknemer - min of meer - op kosten van de overheid (de overheid vergoedt de werkgever) (extra) verlof krijgt om een opleiding te volgen. Nog een maatregel is het recht op opleidingscheques. Toch blijken deze maatregelen mensen in armoede niet echt aan te spreken. Redenen hiervoor zijn: een negatief schoolverleden, de sowieso al moeilijke combinatie van werk en privé, vrees voor werkgever (ontslag), praktische problemen (bv. opvang kinderen, mobiliteit), instapcriteria van opleiding, ...

Opleiding gebeurt veeleer bij mensen in armoede, wanneer ze nog in een traject naar werk zitten. Bijvoorbeeld bij werkervaringsprojecten krijgt men geregeld een vorming aangeboden. Dit gebeurt echter vaak niet op een formele wijze en leidt dus niet tot enige validering van de opgedane kennis of vaardigheden. Tevens zijn de opleidingen op de werkvloer voornamelijk gericht op het verbeteren van de prestaties. Opleidingen zoals assertiviteitstrainingen, taalopleiding, rijbewijs, budgetbeheer, communicatie, ... zijn minder evident. Mensen in armoede benadrukken niettemin het belang van dergelijke opleidingen, vooreerst voor het algemeen welzijn, maar daaruit volgend ook voor het functioneren op de werkvloer.

Opleidingen naast de werkvloer blijken voor mensen in armoede die reeds werken niet vanzelfsprekend. Dit kan voor problemen zorgen in combinatie met een voltijdse baan en privé. Werkgevers zijn ook niet altijd bereid rekening te houden met de opleiding (bv. qua uren), ...

Aandachtspunten:

- opleidingen die aansluiten bij interesses en capaciteiten van werknemers, ook al draagt het niet rechtstreeks bij tot een prestatieverhoging/verbetering op de werkvloer;
- in de mate van het mogelijke tijdens de werkuren;
- maximale erkenning en validering van gevolgde opleidingen.

3.1.6 Begeleiding op en naast de werkvloer

Begeleiding op en naast de werkvloer is een belangrijke voorwaarde om nieuwe werknemers (in armoede) goed te onthalen en te begeleiden met het oog op duurzame tewerkstelling. De begeleiding *op de werkvloer* situeert zich voornamelijk op

⁶ In het kader van het Werk- en Investeringsplan is deze maatregel tijdelijk versoepeld. De IBO kan - in afwijking van de algemene regel dat er een contract van onbepaalde duur moeten worden gesloten na een IBO - gevolgd worden door een contract van bepaalde duur van één jaar.

technisch vlak, op vlak van attitudevorming en sociale vaardigheden. Loopbaanbegeleiding als specifieke vorm situeert zich eerder op het zicht krijgen op kwaliteiten en competenties (cf. empowerment) en de vertaling hiervan in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), wat op zijn beurt motivatieverhogend kan werken. Begeleiding *naast de werkvloer* heeft eerder betrekking op andere (welzijns)thema's die spelen in het leven van de persoon in armoede en die een effect kunnen hebben op de tewerkstelling.

Niet alleen werknemers, maar ook werkgevers kunnen baat hebben bij een goede begeleiding op de werkvloer. Tijdens de begeleiding wordt gestreefd naar goede samenwerking tussen de werknemer, de collega's en de werkgever. Hierdoor tracht men misverstanden te voorkomen en samen met de werkgever naar oplossingen voor eventuele problemen te zoeken. Begeleiding op de werkvloer kan zowel formeel als informeel en zowel door externen als internen worden aangeboden. Een voorbeeld van formele, externe begeleiding is jobcoaching. Interne begeleiding, formeel opgezet door de werkgever is bijvoorbeeld peter- en meterschap.

Voor werknemers binnen de reguliere arbeidsmarkt is begeleiding eerder beperkt. Begeleiding binnen een activeringstraject door VDAB of OCMW wordt doorgaans stopgezet wanneer de werkzoekende aan het werk gaat. Of is in andere gevallen beperkt tot 'nazorg', gedurende drie of zes maanden (bv. bij GTB, werkervaring, ...). Toch bestaan er enkele maatregelen ter ondersteuning van startende werknemers. Zo is er jobcoaching, aangeboden door de VDAB of de vakbonden en een inschakelingscoach voor werknemers binnen invoegbedrijven. Het knelpunt hier is dat het aanbod beperkt is tot een paar specifieke kansengroepen en dat voor de werknemers, die in aanmerking komen, het recht op begeleiding afhangt van de bereidheid van de werkgever. Is de werkgever niet bereid om werkvloerbegeleiding toe te laten, dan kan de werknemer hier geen gebruik van maken.

Ondanks beperkingen in bestaande maatregelen, genieten mensen (in armoede) soms wel begeleiding op de werkvloer. Dit wordt dan op initiatief van de werkgever aangeboden, soms wordt dit standaard geboden, soms op maat van de werknemer. Mogelijk knelpunt voor dit laatste kan zijn dat de 'andere' behandeling aanleiding kan geven tot onbegrip bij collega's.

Nog een andere begeleidingsvorm is loopbaanbegeleiding. Dit is een dienstverlening aangeboden door VDAB en vakbonden, die werknemers helpt stil te staan bij hun loopbaan, na te gaan wat hun loopbaandoel is en hoe ze dit kunnen bereiken. Mensen in armoede die al langer actief zijn blijken hier wel nood aan te hebben.

“Inpakken, ik heb dat 6 jaar moeten doen (in beschutte werkplaats), ... Op het laatste moment, had ik een gesprek met de baas daar en ik vroeg hem of ge daar hogerop kon geraken, of dat ge daar iets anders kon doen en dat kon helemaal niet, en ja, ... Dat zijnde mij niet. Ik wil, ik heb ambities, ik wil nog verder.” (uit interview, De Lage Drempel)

“Ja, want je ben geschoold (regentaat) en dan beland je in de fabriek voor zo lang, ... Ik had veel eerder uit dat fabriekstelsel moeten stappen. Ik weet niet wat me tegenhield. Maar ja, je bent werkloos, je hebt een huis gekocht, je schoonvader werkt in dat fabriek, ze zeggen ‘ze zoeken nog mensen’ en zo startte daar in he.” (uit interview, De Lage Drempel)

Toch zijn er maar weinig mensen in armoede die loopbaanbegeleiding kennen en er gebruik van maken. Bovendien ligt de focus van loopbaanbegeleiding vooral op werkenden. Terwijl er toch ook heel wat personen die al voor langere periode bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, PWA of arbeidszorg doen, hier baat bij zouden hebben. Velen blijven immers nu vastzitten in bepaalde activeringsvormen, omdat ze niet weten welke alternatieven er zijn, wat mogelijk is, welke implicaties bepaalde keuzes met zich meebrengen.

Aan de kant van de werkgevers is er niet altijd begrip voor het belang van begeleiding op en naast de werkvloer. Ook staan niet alle werkgevers open voor ‘externe’ begeleiders op de werkvloer. Ze hebben liever geen ‘pottenkijkers’. Bovendien zijn niet alle werkgevers van de bestaande maatregelen op de hoogte. Individuele Beroepsopleiding, waarbij een externe IBO-coach de werkende begeleidt, is nog steeds voor heel wat werkgevers (vooral bij KMO’s) een onbekende maatregel. Dit heeft voor gevolg dat er meestal geen structurele begeleiding voorzien is. Indien een werknemer kan terugvallen op een begeleider dan is dat meestal gegroeid doorheen de tewerkstelling. Of omdat de nood naar werknemers hoog is en werkgevers zo werknemers proberen te binden aan het bedrijf.

Naast begeleiding voor de werknemer, is er ook een aanbod voor begeleiding van de werkgever. We denken bijvoorbeeld aan Jobkanaalconsulenten of projectontwikkelaars diversiteit. Ook hier spelen drempels bij de werkgevers zoals onbekendheid met het aanbod of wantrouwen ten aanzien van externen een rol.

Aandachtspunten:

- belang van begeleiding op en naast de werkvloer bij werkgevers duidelijk maken;
- verdere promotie van bestaande maatregelen;
- begeleiding op en naast de werkvloer vraagt duidelijke afspraken met de werkgever en collega’s;
- aandacht voor kwaliteit van de begeleiding;
- structurele begeleiding (vertrouwenspersoon) voorzien;

- het recht van werknemers op begeleiding moet gegarandeerd worden.

3.1.7 Combinatiemaatregelen

Sommige maatregelen combineren een aantal rubrieken uit de matrix.

Zo combineren een *Invoegbedrijf en Invoeginterim* opleiding en begeleiding op de werkvloer (6 maanden) met een (degressieve) loonpremie voor werkgever (of uitzendkantoor). Tewerkstelling in een invoegbedrijf leidt verplicht tot een vaste aanwerving, waardoor doorstroming in het normaal economisch circuit verzekerd is. Nadeel voor invoegbedrijven zijn het beperkte aantal plaatsen. Bij invoeginterim blijken de selectiecriteria van uitzendkantoren niet aangepast aan problematieken van doelgroep ‘leefloners’, is er geen ruimte voor vallen en opstaan en verloopt de samenwerking tussen OCMW en uitzendkantoren vaak moeizaam omdat men tegengestelde doelstellingen nastreeft: maatschappelijke integratie versus snelle tewerkstelling.

Ook de werkervaringsprojecten combineren competentieversterking en (beoogt) uitstroom naar reguliere arbeidsmarkt met een loonpremie en een omkaderingspremie. Na afloop van de werkervaring heeft de werkzoekende zes maanden recht op een individuele nazorg. In de praktijk is de uitstroom naar het reguliere circuit echter niet gegarandeerd. Bovendien is niet iedere werknemer na afloop van de werkervaringsperiode hier klaar voor. Een ander minpunt is dat stopzetting van de werkervaring omwille van een aanbod in het reguliere circuit, definitief is, ook wanneer blijkt dat de job in het reguliere circuit te hoog gegrepen bleek. Hierdoor dient de werkzoekende terug van nul te beginnen.

Supported employment staat voor begeleiding naar, op en naast de werkvloer en is gericht op duurzame instroom of doorstroom naar het normaal economisch circuit vanuit een sociale of beschutte werkplaats of vanuit de lokale diensteneconomie. Oorspronkelijk was deze maatregel enkel voor personen met een arbeids handicap. Nu komen ook werkzoekenden die in aanmerking komen voor tewerkstelling binnen sociale economie in aanmerking voor supported employment.

Aandachtspunten:

- uitbreiding plaatsen invoegbedrijven;
- ruimte geven voor vallen en opstaan;
- soepelere in- en uitstapmogelijkheden in bijvoorbeeld werkervaring, sociale en beschutte werkplaats, Artikel 60, ...;
- verdere implementatie van supported employment voor personen met een arbeidshandicap en een uitbreiding naar alle werkzoekenden met een verre afstand tot de arbeidsmarkt, met inbegrip van mensen in armoede.

3.1.8 Zelfstandig ondernemerschap

De focus ligt hier op mensen in armoede die zich als zelfstandige wensen te vestigen.

Eén van de maatregelen die hier van toepassing is, zijn de zogenaamde *activiteitencoöperaties*. Deze richten zich naar elke werkzoekende, uitkeringsgerechtigde of leefloner die zijn eigen zaak wil starten of als zelfstandige aan de slag wil. Gedurende de 18 maanden durende begeleiding behoudt de betrokkene zijn uitkering en kan de werkzoekende proeven van het ondernemerschap, zonder risico. Als het project niet lukt, behoudt de betrokkene het recht op werkloosheidsuitkering of een leefloon. Van zodra de kandidaat-ondernemer zijn eerste klanten vindt, kan hij zijn activiteit ‘in het echt’ uitbouwen. Bovendien kan hij een vergoeding krijgen van ongeveer 2 euro per arbeidsuur, op basis van de gerealiseerde winst. Op het einde van de samenwerking met de activiteitencoöperatie (maximaal 18 maanden) gaat de kandidaat-ondernemer autonoom verder en beschikt hij over voldoende kennis op het vlak van bedrijfsbeheer en marketing. Hij heeft dan voldoende ondernemersvaardigheden opgebouwd en wordt zelfstandig ondernemer.

3.2 Sterktes en zwaktes van specifieke maatregelen

3.2.1 Tewerkstelling binnen de sociale economie

Heel wat mensen in armoede, met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, vinden een job in de sociale economie. Dat kan meer bepaald in de sociale werkplaats, buurt- en nabijheidsdiensten, de beschutte werkplaats, ...

Voor sommige mensen in armoede is een job in het normaal economisch circuit geen haalbare kaart, zij ervaren tewerkstelling binnen de sociale economie als een waardevol alternatief, die hen toch de kans biedt op een duurzame, kwalitatieve tewerkstelling. Wel signaleren mensen in armoede de laatste jaren dat de prestatiedruk binnen sociale economie stijgt onder meer in de beschutte werkplaatsen, in die mate dat mensen die voordien wel nog terecht konden binnen sociale economie nu uit de boot vallen.

Door anderen wordt tewerkstelling binnen sociale economie gezien als een opstap naar regulier werk. Zolang men het gevoel heeft dat de job binnen sociale economie groeimogelijkheden biedt, beoordeelt men de tewerkstelling positief. Wanneer dit niet meer het geval is, verschuift de beoordeling over de job van ‘werk op maat’ naar ‘ondermaats werk’.

De ervaringen in sociale economie hangen dus sterk af van persoon tot persoon, zijn afstand tot de arbeidsmarkt, zijn wensen en verwachtingen ten aanzien van tewerkstelling en van de organisatie of het bedrijf, waar de persoon werkt.

Toch zijn er enkele eigenschappen binnen sociale economie die mensen in armoede positief waarderen:

- tewerkstelling op maat;
- contract van onbepaalde duur: het biedt mensen in armoede jobzekerheid, een eigenschap die vaak ontbreekt in de loopbaan van mensen in armoede;
- begeleiding op de werkvloer.

In de praktijk blijkt de invulling van deze eigenschappen wel af te hangen van werkplaats tot werkplaats. Naast bevorderende factoren, werden ook enkele aspecten binnen sociale economie naar voren geschoven, die duurzame tewerkstelling kunnen bemoeilijken:

- loon – meestal hebben de werknemers slechts minimumloon;
- de werkplaatsen zijn voor hun bestaanswerking deels financieel afhankelijk van de prestaties, met als gevolg dat de werkdruk hoog kan zijn;
- aandacht voor doorgroei of doorstroming binnen en buiten sociale economie. Soms is hier weinig aandacht voor en voelen werknemers zich geparkeerd of gevangen in de sociale economie.

3.2.2 Interim

Voor sommige mensen kan interimwerk kansen bieden tot duurzame tewerkstelling. In de praktijk zien we echter dat dit ‘potentieel’ voor mensen in armoede veeleer niet opgaat. In het kader van duurzame tewerkstelling, beoordelen mensen in armoede interimwerk als negatief. Ze beschouwen het voor mensen in armoede niet als een opstap naar duurzaam werk en dit om verschillende redenen.

Interimwerk biedt vaak weinig perspectief. De tewerkstelling is van korte duur en de kans op een vast contract is voor mensen in armoede klein.

Het creëert op deze manier ook onzekerheid, iets waar mensen in armoede juist aan willen ontsnappen. Een leven in armoede wordt meestal sowieso al gekenmerkt door onzekerheid, onvoorspelbaarheid en instabiliteit. Interimwerk biedt hier geen antwoord op, het bemoeilijkt zelfs het leven van mensen in armoede, zeker op vlak van hun inkomen. Volgende problemen worden aangekaart:

- onzekerheid over uiteindelijk beschikbaar inkomen. Als mensen in één maand twee weken hebben gewerkt via interim, dan kunnen ze enerzijds rekenen op een loon, anderzijds op een deel uitkering. Hoeveel dat precies is, is vaak niet duidelijk;
- de grootte van de uitkering hangt af van het loon;
- de uitbetaling van het loon en de uitkering, gebeuren door verschillende instanties en soms op verschillende tijdstippen;

- er worden soms fouten gemaakt in de loonberekening door de interimbureaus;
- bij interimwerk wordt er vaak een hoog nettoloon uitbetaald, maar laag brutoloon, zodat na belastingaangifte interimwerkers vaak nog extra belastingen moeten betalen;
- ook stellen mensen in armoede dat interimwerk vaak nog bijkomende administratieve rompslomp met zich meebrengt.

Tevens vereist interimwerk flexibiliteit van de werknemer: men wordt vandaag opgeroepen en moet morgen aan de slag. Iets wat voor mensen in armoede vaak niet vanzelfsprekend is. Ze zijn gebonden aan allerlei verplichtingen en afspraken waar ze niet zo maar onderuit kunnen: zorg voor kinderen, afspraken met diensten en hulpverleners, voedselbedeling, ...

Tot slot klagen mensen in armoede over de onderbescherming van interimwerknemers bijvoorbeeld bij ziekte, bij problemen op de werkvloer (bij wie kan de werknemer terecht? Vakbond, interimbureau, werkgever?) of bij misbruik van contracten.

3.2.3 Individuele Beroepsopleiding (IBO)

Uit de ervaringen van mensen in armoede vonden we een aantal hefbomen gedurende de start van de tewerkstelling:

- een kans krijgen van werkgevers;
- inwerkingsperiode;
- investering;
- begeleiding of opleiding op de werkvloer.

De maatregel Individuele beroepsopleiding lijkt een maatregel die hier aan beantwoordt. Toen we de maatregel voorstelden aan mensen in armoede, bevestigden ze dit ook. Weinig mensen in armoede leken de maatregel echter te kennen of er van te profiteren. De reden ligt misschien in het feit dat werkgevers deze maatregel kunnen aanvragen, wanneer ze een nieuwe werknemer aannemen. Precies welke werknemers kunnen profiteren van deze maatregel hangt dus vooral af van de werkgever en zijn selectie in sollicitanten.

Ook werkgevers, die bekend zijn met de IBO, waarderen deze maatregel. Het laat werkgevers toe minder eisen te stellen bij aanwerving (dus het vergemakkelijkt de zoektocht naar een mogelijke nieuwe werknemer), het laat toe nieuwe medewerkers een opleiding op de werkvloer aan te bieden (zonder de opleidingskosten te moeten dragen) en het laat werkgevers toe om de IBO-medewerker een kans te geven vooraleer een vast contract aan te bieden.

3.2.4 PWA-cheques

Tijdens de bevraging van mensen in armoede verwezen mensen geregeld naar de meerwaarde van PWA-cheques. Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, die tewerkstelling op een bepaald moment in hun leven niet aan kunnen, beschouwen PWA als een waardevol alternatief voor werk. Elementen binnen PWA die men positief ervaart zijn:

- manier om zich actief in te zetten;
- manier om onder de mensen te zijn;
- mogelijkheid om een centje bij te verdienen, zonder verlies van uitkering;
- vrijheid van PWA'er om zelf het werk en de tijdsinvestering te bepalen.

Toch werden ook enkele minpunten aangekaart. Zo ondervinden mensen in armoede dat het PWA-systeem afgebouwd wordt. Het aantal beschikbare posities en de werkmogelijkheden binnen PWA zijn daardoor beperkter geworden.

Verder bleek uit de bevraging dat mensen onvoldoende geïnformeerd zijn over PWA. Is het vrijwilligerswerk, betaalde arbeid, tewerkstelling? Mensen in armoede weten het niet altijd, ook zijn ze niet altijd bewust van hun rechten en plichten binnen dit systeem (bv. t.a.v. de gebruiker van PWA-cheques).

3.2.5 Dienstencheques

PWA-cheques worden afgebouwd ten voordele van dienstencheques. Dienstencheques bieden mensen wel een kans tot 'officiële' tewerkstelling. Voor mensen in armoede leidt dit systeem echter niet tot duurzame tewerkstelling. Mensen in armoede stellen dat de eisen te hoog zijn, dat men hier niet aan kan voldoen, en dus uit de boot valt. Factoren die duurzame tewerkstelling bemoeilijken zijn, volgens mensen in armoede:

- de verloning: het loon verzekert enkel een menswaardig inkomen wanneer men fulltime werkt of wanneer er nog een andere kostwinner in het gezin is;
- de verplaatsingen (van de ene klant naar de andere). De verplaatsingstijd wordt niet vergoed. Met openbaar vervoer is dit moeilijk en men geraakt niet op tijd bij de volgende klant. Auto is vereist;
- de druk van klanten;
- fysieke belasting.

Voor een uitgebreidere evaluatie van de dienstencheques verwijzen we graag naar het rapport van het Steunpunt Armoedebestrijding.⁷

⁷ Steunpunt Armoedebestrijding (2007), Dienstencheques als wijze van socioprofessionele inschakeling. Geraadpleegd op 1 juni 2011, www.armoedebestrijding.be/publications/verslag4/rap4_Spi2_NL.pdf.

3.3 Algemene tendensen

3.3.1 Snelheid in plaats van duurzaamheid

Onder druk van het behalen van vooropgestelde doelen staan trajectbegeleiders steeds vaker onder een sterke druk om werkzoekenden zo snel mogelijk toe te leiden naar een job, een opleiding of een werkervaringsproject. Of de job, opleiding of het tewerkstellingsstatuut aansluit bij de persoon in kwestie en zijn noden, wensen en mogelijkheden komt hierdoor in de verdrinking. Op korte termijn leidt dit tot het behalen van targets, op langere termijn is dit nefast voor een duurzame tewerkstelling. Een aanpak op maat is immers de beste garantie op een duurzame integratie. Versnippering van het inkomen.

De instrumenten, maatregelen en premies worden aangeboden door verschillende instanties waartussen weinig of geen afstemming bestaat. Het gevolg hiervan is een fragmentering van het inkomen (m.i.v. onduidelijkheid en onzekerheid) en een administratieve rompslomp die een extra onzekerheidsfactor met zich meebrengt.

“Een stempel te kort, een formulier te laat, en het inkomen kan op zich laten wachten.”

De complexiteit van de structuur van uitkeringen, premies, kortingen, toeslagen en fiscaliteit maakt het voor mensen in armoede erg moeilijk om de financiële gevolgen van werken in te schatten. Het gebeurt dat mensen geconfronteerd worden met onvoorziene kosten waardoor tewerkstelling niet leidt tot een verbetering van de leefsituatie (bv. niet ingehouden bijdragen bij interimwerk die achteraf geïnd worden). Eenvoud en overzichtelijkheid zijn hier belangrijke aandachtspunten.

3.3.2 Diversiteit aan actoren en diensten

In het traject naar een duurzame tewerkstelling van mensen in armoede kunnen verscheidene diensten en actoren een rol spelen: trajectbegeleiders (zoals VDAB, GTB, Groep INTRO, Levanto), interimkantoren, welzijnsorganisaties (OCMW, CAW, ...), uitbetalingsinstanties, projectconsulenten diversiteit, werkgeversorganisaties, vakbonden, invoegbedrijven, sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen, ...

De maatregelen en tewerkstellingsvormen worden door deze verschillende diensten en actoren aangeboden, ieder heeft een duidelijk afgebakende taak en verantwoordelijkheid. Het probleem stelt zich hier dat er doorgaans geen tot weinig samenwerking is tussen de verschillende diensten, geen afstemming en geen gedeelde verantwoordelijkheid. Iedere dienst doet zijn opdracht en bemoeit zich niet met de andere dienst. Mensen in armoede worden hiervoor vaak van het

kastje naar de muur gestuurd, hebben het gevoel overal afgescheept te worden, nergens terecht te kunnen of geholpen te worden. Ze zitten hierdoor ook soms vast in een bepaalde tewerkstelling of traject en geraken hier niet uit.

Bovendien heeft door de versnippering van maatregelen en diensten niemand nog zicht op het gehele traject dat een werkzoekende/werkende doorlopen heeft. Het traject ontbreekt dus aan visie en een langetermijnperspectief, wat een duurzame tewerkstelling bemoeilijkt.

3.3.3 Gericht op activering naar werk

Op basis van de inventarisatie, kunnen we besluiten dat de meeste maatregelen gericht zijn op het activeren van werkzoekenden en het stimuleren van werkgevers om werkzoekenden aan te werven. Ze dienen dus als opstap naar tewerkstelling. Dergelijke maatregelen zijn vaak beperkt in tijd en voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt op zichzelf onvoldoende om te fungeren als opstap naar duurzame tewerkstelling. Met als gevolg dat mensen met een zwakke arbeidspositie vaak een activeringstraject kennen dat bestaat uit een reeks van verschillende op zich zelf staande maatregelen, die niet gekoppeld worden aan mekaar. Dit staat veraf van de noodzaak voor mensen in armoede aan een ‘warme’ overdracht, een continuïteit in begeleiding, een naadloos aansluiten in functie van een duurzaam traject en het kunnen bieden van perspectief, ...

3.3.4 Gericht op retentie

Maatregelen voor werknemers, eenmaal aan het werk zijn veel minder aanwezig in het bestaande instrumentarium of zijn sterk beperkt in tijd. Zo is de voorziene duur van begeleiding (na een tewerkstellingsmaatregel) meestal beperkt tot een periode van drie tot zes maanden. Ook is de intensiteit van de begeleiding beperkt. Verder constateren we dat begeleiding in de meeste gevallen geen afdwingbaar recht is voor werknemers. Of de werknemer begeleiding ontvangt en/of hoe die begeleiding wordt ingevuld hangt vaak af van de goodwill van de werkgever (Artikel 60, werkervaringsprojecten, sociale economie, arbeidszorg, jobcoaching, ...).

3.3.5 Maatregelen gericht naar werkgevers

Maatregelen die zich specifiek richten op de werkgever zijn vooral bedoeld ter info, stimulering en ondersteuning. Zo omvat het merendeel van de maatregelen een loonpremie of financiële stimuli. Veel maatregelen zijn ook niet gekoppeld aan bepaalde verplichtingen, zoals een resultaatsverbintenis in de diversiteitsplannen

of een verplichte koppeling tussen een loonpremie en een contract van onbepaalde duur.

3.4 Samenvatting

3.4.1 Sterktes en zwaktes volgens deelfacetten duurzame tewerkstelling

Volgende tabel vat de belangrijkste sterktes en zwaktes per rubriek samen, gerangschikt volgens de verschillende deelfacetten van duurzame tewerkstelling.

	Duurzaamheid in de tijd	Kwaliteit van de arbeid	Werken aan empowerment en inzetbaarheid	Aandacht voor het loopbaanperspectief	Volwaardig burgerschap
Activering naar werk	+/- (+) sommige maatregelen onbeperkt in de tijd (-) sommige maatregelen beperkt in de tijd	+/- (+) recht op vakantiegeld (+) pensioenopbouw (+) vermijden werkloosheidsval (-) beschikbare jobs niet steeds passend/aansluitend bij interesses werknemer	+/- (+) werken op maat: eigen tempo, ruimte om te falen en te groeien (+) begeleiding op de werkvloer (+) opdoen werkervaring (+) mogelijkheid om opleiding te volgen (-) werken op maat niet steeds gerealiseerd (-) aantal voordelen vallen weg (-) intensiteit begeleiding varieert	+/- (+) poging tot schakeling tussen maatregelen (-) niet steeds mogelijk goed te schakelen tussen maatregelen (-) doorstroming NEC niet zeker	+
Mentaliteitswijziging werkgevers	+ (+) een mentaliteitswijziging is doorgaans duurzaam in de tijd	- (-) vergt ook openheid van collega's	+ (+) nazorg via VDAB-jobcoaches		+/- (+) creëren van openheid t.a.v. het tewerkstellen van mensen in armoede (-) enkel stimulering heeft vaak weinig resultaat
Aanpassing van de werkplek	+ (+) onbeperkt in de tijd	+	+		+

	Duurzaamheid in de tijd	Kwaliteit van de arbeid	Werken aan empowerment en inzetbaarheid	Aandacht voor het loopbaanperspectief	Volwaardig burgerschap
Loonpremie	+/- (+) onbeperkt in de tijd (-) beperkt in de tijd (draai-deureffect)			+/- (+) focus op doorstroom naar NEC (-) doorstroom naar NEC niet voor iedereen passend (-) nadien geen recht meer op andere tewerkstellingsmaatregelen	
Opleiding op en naast de werkvloer	+ (+) IBO: nadien aanwerving	- (-) geen recht op vakantiegeld	+ (+) passende opleiding leidt tot groei en motivatie	+ (+) passende opleiding past in retentiebeleid	+
Begeleiding op een naast de werkvloer	+ (+) loopbaanbegeleiding: versterkt motivatie	+ (+) streven naar goede samenwerking tussen de werknemer, de collega's en de werkgever	+ (+) werknemer kan groeien in de job (+) loopbaanbegeleiding: zicht op kwaliteiten en competenties	+ (+) loopbaanbegeleiding met POP (persoonlijk ontwikkelingsplan)	+
Zelfstandig ondernemerschap	- (-) activiteiten-coöperaties: beperkt in de tijd		+ (+) activiteiten-coöperaties: geeft werkzoekende de kans te proeven van het ondernemerschap, zonder risico		+

3.4.2 Overzicht tijdelijke maatregelen versus onbeperkt in de tijd

Volgende tabel geeft een overzicht van de maatregelen met een tijdelijk karakter dan wel onbeperkt in de tijd.

	Maatregelen gericht op instroom (beperkt in de tijd)	Maatregelen (onbeperkt in de tijd)
Activering naar werk	<ul style="list-style-type: none"> • Artikel 60§7 • Artikel 61 • GTB (Gespecialiseerde Trajectbepaling en Begeleiding) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwilligerswerk • Arbeidszorg • PWA
Mentaliteitswijziging werkgevers		<ul style="list-style-type: none"> • Maatregelen die mentaliteitswijziging beogen hebben doorgaans de intentie om een duurzame verandering teweeg te brengen
Aanpassing van de werkplek		<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassingen van de werkplek voor personen met een handicap hebben doorgaans een permanent karakter
Loonpremie	<ul style="list-style-type: none"> • Activa • Gesco • Invoegbedrijf (*) • SINE • Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) voor personen met een arbeidshandicap • Werkervaring (***) • Win-winaanwervingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesco • Invoeginterim (**) • SINE • Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) voor personen met een arbeidshandicap • Werkhervattings toeslag (50+) • Sociale werkplaats (****)
Opleiding op en naast de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • IBO • Instapopleiding • Invoegbedrijf (*) • Werkervaring (***) • Brugproject (deeltijds werken/deeltijds leren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeginterim (**) • Sociale werkplaats (****)
Begeleiding op een naast de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • GTB (Gespecialiseerde Trajectbepaling en Begeleiding) • Invoegbedrijf (*) • Inschakelingscoach • Jobcoaching • Werkervaring (***) • WIP (Werk- en Investeringsplan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeginterim (**) • Peter-meterschap • Sociale werkplaats (****) • Lokale diensteneconomie • Supported employment • Retentiebeleid (bv. loopbaanbegeleiding)
Zelfstandig ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteitencoöperaties • Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) voor personen met een arbeidshandicap 	<ul style="list-style-type: none"> • Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) voor personen met een arbeidshandicap • Werkhervattings toeslag (50+)

We stellen vast dat het merendeel van de maatregelen beperkt is in de tijd. Een aantal maatregelen kunnen zowel een tijdelijk als permanent karakter hebben.

3.4.3 Succesfactoren

Globaal stellen we onder meer volgende succesfactoren vast:

- in verband met de activering van mensen in armoede stellen we stilaan een verschuiving vast. Na een jarenlange focus op de *doelgroep* en hun afstand (achterstand) tot de arbeidsmarkt, groeit daarnaast de aandacht voor de *intermediairen* en de (toekomstige) werkgevers. Vormingen gericht naar werkgevers (bv. via RESOC) en *délués* (op initiatief van de vakbonden zelf) zijn hier mooie voorbeelden van, evenals de initiatieven waarbij externe actoren zich bij werkgevers aanbieden om mensen in armoede (of andere kansengroepen) op de werkvloer te begeleiden (bv. Jobkanaalconsulenten, projectontwikkelaars EAD). Deze initiatieven beogen zowel het bewerkstelligen van een mentaliteitswijziging bij werkgevers als een passende begeleiding op de werkvloer;
- hierbij aansluitend is ook de *uitbreiding* van een initiatief zoals Jobkanaal naar mensen in armoede een positieve evolutie;
- een andere succesfactor zijn maatregelen die elementen uit verschillende rubrieken uit de matrix *combineren* (bv. Invoegbedrijf, werkervaringsprojecten). Dit verhoogt de aantrekkelijkheid van de maatregel, zowel voor werkzoekenden als voor werkgevers en heeft meer kans op een *duurzame integratie*;
- daarnaast dient met het oog op het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede het belang van *begeleiding op en naast de werkvloer* onderstreept te worden.

3.4.4 Faalfactoren en drempels

Globaal kunnen we op basis van het voorgaande volgende drempels en faalfactoren formuleren in functie van duurzame activering:

- hoewel er een aantal goede voorbeelden van maatregelen en methoden bestaan voor het duurzaam inschakelen van mensen in armoede (of kansengroepen in het algemeen), is er duidelijk een gebrek aan een *coherent beleid* voor het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede (en kansengroepen in het algemeen). Dit vertaalt zich onder meer in de *veelheid en onoverzichtelijkheid aan maatregelen* en instrumenten, met (deels) overlappende doelgroepen en doelstellingen. Het was een hele opgave om hierin een zeker overzicht te krijgen, en wellicht zijn er nog een aantal aan onze aandacht ontsnapt. Werkgevers kampen wellicht met hetzelfde probleem;
- aansluitend vergroot het feit dat werkgevers en werkzoekenden/werknemers bij verschillende instanties moeten aankloppen de ingewikkeldheid (en aantrekke-

lijkheid) van de maatregelen, met vaak *ingewikkelde aanvraagprocedures en administratieve opvolging* voor gevolg;

- een andere bedenking houdt verband met het begrip *'duurzaamheid'*. Deze term impliceert onder meer dat wordt afgestapt van het zogenaamde 'kortetermijndenken' en de daarmee vaak samenhangende tendens naar 'snelle economische winst' waarbij geen ruimte is voor het opbouwen van psychologisch, sociaal en cultureel kapitaal. Heel wat van de geïnventariseerde maatregelen hebben echter het tegenovergestelde effect. Door hun *tijdelijkheid* belonen zij werkgevers als het ware voor tijdelijke aanwervingen, waarbij de ene werknemer met een tijdelijk contract plaats moet ruimen voor een andere tijdelijke werknemer (het zogenaamde *'draaideureffect'*);
- een hiaat in de bestaande maatregelen vormt de opleiding en begeleiding naast de werkvloer (met uitzondering van het Brugproject (deeltijds leren/deeltijds werken), Supported Employment, loopbaanbegeleiding);
- een ander hiaat zijn initiatieven met het oog op *retentiebeleid* (behoud van werknemers) van mensen in armoede. Ook voor deze doelgroep zijn loopbaanbegeleiding, talentmanagement, functioneringsgesprekken, waarderende benadering, beloningssystemen, doorgroeimogelijkheden, maatregelen ter bevordering van de combinatie gezin-arbeid belangrijk om aan het werk te blijven.

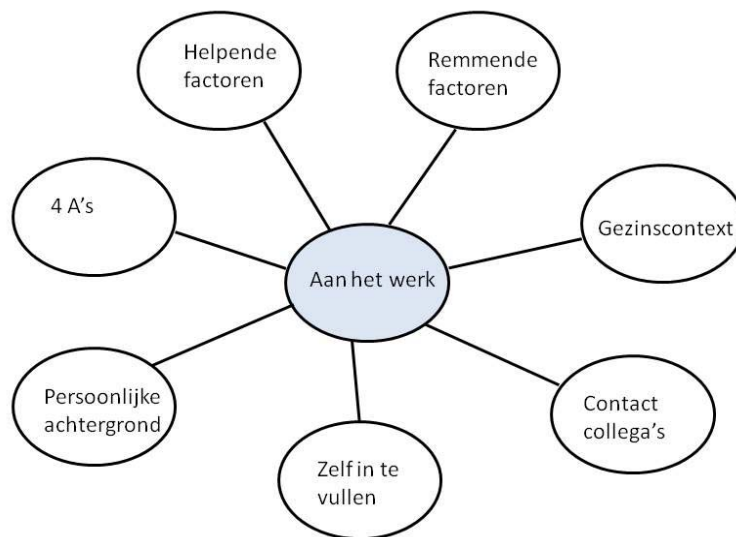
4 | Drempels voor duurzame tewerkstelling

4.1 De invalshoek van mensen in armoede

Hoewel initieel niet in het onderzoeksvoorstel opgenomen, opteerde het Vlaams Netwerk ervoor om naast de voorziene focusgroep met armen(verenigingen), tevens individuele interviews met mensen in armoede af te nemen. Dit gebeurde mede met het oog op het in kaart brengen van *sterktes en zwaktes van bepaalde instrumenten* (waarvan de informatie verwerkt werd in hoofdstuk 3), het *detecteren van drempels* die een duurzame tewerkstelling van de doelgroep bemoeilijken en het inventariseren van succesfactoren die een duurzame activering bevorderen.

Om de gesprekken te structureren werd gebruik gemaakt van een zogenaamde ‘topicklok’. Dit is een visuele voorstelling van de te behandelen thema’s die tijdens het gesprek aan de respondent worden voorgelegd. Hoewel het niet de bedoeling is om de thema’s in een strikte volgorde te behandelen, biedt de topicklok een houvast voor zowel de interviewer als de respondent. Er kunnen uiteraard bijkomende thema’s in het gesprek aan bod komen. Volgende figuur illustreert de gehanteerde topicklok.

Figuur 4.1 Topicklok bevraging doelgroep



4.1.1 Aan de slag geraken: willen is niet gelijk aan kunnen

Hoewel dit niet in de opzet van het onderzoek lag, werd er tijdens de focusgroep tussen werkgevers en mensen in armoede kort stil gestaan bij de sollicitatiefase. Mensen in armoede schoven een aantal drempels naar voren. We lichten dit kort toe maar verwijzen ook graag naar het onderzoek van Vandermeersch (2007) over duurzame activering van mensen in armoede.⁸

4.1.1.1 Diploma en werkervaring

Een eerste selectie in de sollicitatiefase gebeurt meestal op basis van het CV. Doorslaggevende factoren zijn vaak diploma en werkervaring, zaken die heel wat mensen in armoede niet of onvoldoende kunnen voorleggen. Vaak vallen ze dus al bij deze eerste selectie uit de boot. De toegang tot de arbeidsmarkt is voor veel mensen in armoede bijgevolg beperkt.

“Ik ben eens gaan solliciteren bij Colruyt, maar ik kreeg zelfs nooit de kans om mijn competenties te tonen: ik mocht nooit op gesprek komen ‘wegens een gebrek aan competenties’. Puur

⁸ Vandermeersch E. (2007), Valkuilen, hefboomen en acties voor het zinvol en duurzaam activeren van mensen in armoede naar kwalitatieve tewerkstelling. Geraadpleegd op 12 maart, www.vlaams-netwerk-armoede.be/documents/beleidsdossiers/10_1005%20Eindrapport%20project%20Activeren.pdf.

op de CV wordt er een eerste selectie gemaakt. Op deze manier vallen veel mensen uit de boot.” (uit focusgroep, Leren Ondernemen)

“Ze vragen toch te vaak ervaring. Ik heb 16 jaar aan het OCMW gewerkt als kuisvrouw. Maar nadien kon ik dus in geen enkele andere job meer aan de bak!” (uit focusgroep, De Springplank)

Specifiek voor nieuwkomers in armoede speelt taalvaardigheid ook nog een groot obstakel. Heel wat werkgevers stellen Nederlands als moedertaal (-niveau) als aanwervingscriterium voorop. Terwijl dit feitelijk niet per se noodzakelijk is voor het goed uitvoeren van de job. Ander probleem is de niet-validering van diploma's, behaald in het land van origine.

4.1.1.2 Zelfvertrouwen

Uit de diverse getuigenissen van mensen in armoede horen we geregeld het gebrek aan zelfvertrouwen terugkomen. Mensen hebben vaak allerlei negatieve ervaringen opgedaan (faalervaringen, afwijzing, pesten, ...) die een flinke deuk hebben toegebracht aan het zelfvertrouwen.

“Ik moet misschien even kaderen: we merken heel vaak in ons werk met mensen in armoede dat deze mensen geen dromen meer kunnen definiëren. Ze hebben vooral gehoord wat ze niet kunnen. Ze zijn daardoor opgebouwen met dromen en leven van dag tot dag.” (uit focusgroep, medewerker van Vierdewereldgroep Aalst)

Nochtans is het juist het beschikken van zelfvertrouwen en het kunnen benoemen van competenties en talenten bij de werkgever een doorslaggevende factor tijdens een sollicitatiefase.

“Zichzelf verkopen op een sollicitatie: dat is net het grootste probleem voor heel wat mensen in armoede!” (uit focusgroep, Leren Ondernemen)

4.1.1.3 Sfeer van openheid

De toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen in armoede is vaak beperkt. Wanneer ze dan toch de kans krijgen om op sollicitatiegesprek te gaan, durven ze niet altijd in volledige openheid zeggen wat realistische verwachtingen zijn.

“De nood was hoog, dus het moest wel lukken. Wat voor mij ook vaak een probleem was, was de onduidelijke taal die de werkgever gebruikte. Ik durfde niet te vragen wat het betekende en zo ontstonden er communicatieproblemen.” (uit focusgroep, Vierdewereldgroep Mensen voor Mensen)

De vele afwijzingen maken dat men schrik heeft om terug het deksel op de neus te krijgen.

“Ik heb mijn hele leven in het zwart moeten werken, want ik was invalide door een ongeval. Iedere werkgever zag mij als een potentiële bron van onkosten!” (uit focusgroep, Vierde wereldgroep Mensen voor Mensen)

Bovendien zitten heel wat mensen in armoede in een activeringstraject. Ze moeten, om te voldoen aan hun recht op een uitkering, solliciteren.

“Het probleem ligt vooral vaak bij verplichtingen die vanuit de overheid komen. De VDAB of OCMW pusht werkzoekenden vaak naar jobs waarvan de werkzoekende toch weet dat ze te hoog gegrepen zijn of waar ze toch niet voor in aanmerking komen. Gaat de werkzoekende daar niet op in, dan kan wel een dreiging tot schorsing boven hun hoofd hangen.” (Uit focusgroep, De Springplank)

Mensen in armoede vragen dat er tijdens de sollicitatie een sfeer van veiligheid en openheid gecreëerd wordt door de werkgever. En dat werkgevers verder kijken dan de vooroordelen en de mogelijke tekortkomingen van werkzoekende, maar op zoek gaan naar de kwaliteiten van elke sollicitant en op basis hiervan hen een kans geven.

4.1.2 Drempels om het werk vol te houden

4.1.2.1 Vzw De Link over tewerkstelling van opgeleide ervaringsdeskundigen

In een draaiboek van vzw De Link over de aanwerving en inschakeling van opgeleide ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting worden volgende drempels geformuleerd die mensen in armoede ondervinden en die effecten hebben op het werk.

- Vaker *afwezig zijn door ziekte*: mensen die opgegroeid zijn in armoede hebben een lagere levensverwachting dan deze die niet opgroeiden in armoede en gaan 16 jaar minder lang gezond door het leven.
- Vaker *afwezig zijn door afspraken* die moeten gemaakt worden met diensten om de eigen privéproblemen aan te pakken. Vele diensten zoals rechtbank, sociale verhuurkantoren, ... zijn niet open buiten de kantooruren. Mensen in armoede, moeten dan afwezig blijven op hun werk om aanwezig te zijn op deze afspraak, die voor hen soms het verschil maken tussen het hebben van een woning of geen woning, ...
- Nogal wat mensen in armoede zijn alleenstaand en hebben kinderen. Vaak is hun netwerk op wie ze kunnen terug vallen om een deel van de *zorgtaken in huis*

op te nemen zeer klein. Dit betekent dat bv. bij ziekte van de kinderen het moeilijk is om oplossingen te vinden. Dit kan ook betekenen dat de ervaringsdeskundige *minder flexibel* kan zijn voor wat betreft verlofregeling, invulling van werktijden, het presteren van avond- en weekendwerk.

- Wat *minder goed in hun vel* zitten, door de emotionele problemen die een leven armoede met zich meebrengen.

Voor mensen in armoede brengt dit vaak *schuldgevoelens* mee. Men kan niet voldoen aan datgene wat de werkgever van hen vraagt. *Open communicatie* kan helpend zijn om frustraties hier rond zowel bij de werkgever als bij de werknemer te vermijden. Open communicatie kan ook helpend zijn om de persoon in armoede te ondersteunen oplossingen te zoeken die voor hen nieuw of minder evident zijn. Door hier open over in dialoog te gaan bouwt de werkgever kennis op over armoede, maar dit zorgt er ook voor dat de persoon in armoede een verder groeiproces kan gaan.

Ook tijdens onze bevraging van mensen in armoede, werden gelijkaardige drempels naar voren geschoven. Tevens kwamen we nog tot enkele andere bepalende factoren voor de duurzaamheid van tewerkstelling.

4.1.2.2 Individu

Drempels op individueel vlak houden onder meer verband met:

- De *wil om een bepaalde job te doen* en *het geloof dat het werk een hefboom kan zijn* om uit de armoede te geraken. Het voortraject dat mensen hebben doorlopen naar werk speelt hierin een belangrijke rol. Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze geen controle of inspraak hierin hadden en ‘geleid’ werden naar een job, dan heeft dat een negatieve impact op de uiteindelijke tewerkstelling. Ook moet de tewerkstelling perspectief bieden op verbetering.
- *Fysieke gezondheid*: Arm maakt ziek, ziek maakt arm. Mensen in armoede kampen vaak met gezondheidsklachten of fysieke beperkingen. Een belangrijke voorwaarde voor tewerkstelling is dan het hebben van een aangepaste job, op maat van de persoon. Is dit niet het geval, dan blijken ziekte en gezondheidsklachten vaak een breekpunt te zijn in de tewerkstelling.
- *Mentale gezondheid* (depressies, ...).
- *Binnenkant van armoede*: Armoede heeft ook een impact op de binnenkant van mensen. Mogelijke kenmerken zijn een laag zelfbeeld, minderwaardigheidsgevoelens, onzekerheid, wantrouwen, boosheid, ... Dit beïnvloedt niet alleen het functioneren maar ook de relatie met collega’s en werkgever (risico op pesten, seksuele intimidatie, ...).
- *Het verschil in leefwereld*: Dat vertaalt zich onder meer in een gevoel ‘er niet bij te horen’ en geen aansluiting te vinden met andere collega’s.

“Het heeft ook te maken met een andere leefwereld, als uw collega het heeft over squashen, en jij nog geen geld hebt om fatsoenlijk rond te komen, over wat moet je het dan hebben met elkaar?” (uit overleggroep, De Springplank)

- Kwetsbare arbeidsmarktpositie. Factoren zoals lage scholing, weinig werkervaring, beperkte taalvaardigheid, slechte gezondheid, beperkte mobiliteit, ... bepalen in sterke mate de arbeidsmarktpositie van werknemers. Mensen in armoede hebben hierdoor een kwetsbare arbeidsmarktpositie en zijn daardoor in het kader van duurzame tewerkstelling sterk afhankelijk van hun huidige werkgever.

“Ik heb maar het minimumloon (8,29 euro/uur), geen eindejaarspremie en pas na een jaar werken krijg je maaltijdcheques. Het loon is weinig, maar wat moet je doen? Beter dan dopgeld. En mijn thuis staat dichtbij, ik heb geen auto, dus als ik ander werk wil, dan moet ik me waarschijnlijk verder verplaatsen. En iedereen ken ik hier.” (uit interview, Warm Hart)

4.1.2.3 De 4 A's

Ook de jobinhoud en -kwaliteit hebben invloed op de duurzaamheid van de tewerkstelling. In de tewerkstelling hebben we een aantal doorslaggevende factoren geïdentificeerd die een impact hebben op het duurzaam karakter ervan voor mensen in armoede.

a) Loon

Heel wat mensen in armoede komen in jobs terecht, waar men slechts het minimumloon verdient, zonder extralegale voordelen zoals maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, energiecheques, terugbetaling woon-werkverkeer, ... Nochtans zouden juist mensen in armoede met een laag loon gebaat zijn met deze extra's. Toch betekent het loon voor mensen in armoede niet altijd een breekpunt:

“Ik heb natuurlijk nu wel terug een inkomen, maar het is te kort om nu te zeggen dat er zoveel veranderd is maar ge voelt u toch terug op de eerste plaats weer ne mens. Ge voelt u toch niet meer die uitgestotene van de maatschappij.” (uit interview met ervaringsdeskundige)

Wel wordt het risico groter wanneer dit loon geen menswaardig inkomen verzekert, en dus geen menswaardig leven. Het overleven vraagt dan zoveel energie, dat het ten koste gaat van de prestaties op het werk.

Een andere valkuil is het verschil tussen netto- en brutoloon. Sommige mensen in armoede realiseren zich niet altijd het verschil in bruto- en nettoloon, wanneer ze met een nieuwe job beginnen.

“Daar was ik wel van verschoten want je hoort dat bedrag in bruto maar als je dan ziet wat je er in netto van overhoudt.” (interview uit Lage drempel)

Dit werkt uiteraard enorm demotiverend. Nog een ander probleem en dit kan mensen in armoede later zuur opbreken, is het ontvangen van een hoog netto-loon, maar een te laag brutoloon. Doordat vooraf te weinig wordt afgehouden voor de belastingen, dient men dit nadien te betalen. Mensen in armoede hebben dit bedrag echter doorgaans niet beschikbaar.

b) Uren

De jobs waar mensen in armoede toegang tot hebben, zijn vaak geen jobs van negen tot vijf, van maandag tot vrijdag. Ploegensysteem, avondwerk, weekendwerk, ... het zijn soms obstakels, zeker voor mensen, zoals alleenstaande ouders en mensen die afhankelijk zijn van het openbaar vervoer. Of dit een valkuil is, hangt af van de bereidheid van de werkgever om flexibel om te springen met de uren, dus rekening houdend met combinatie werk-gezin of met reistijden openbaar vervoer. Ook een sterk sociaal netwerk, die de werkende steunt, kan dit probleem opvangen. Dit ontbreekt echter bij heel wat mensen in armoede.

c) Contract van onbepaalde duur

Mensen in armoede benadrukken binnen een job het belang van een contract van onbepaalde duur of ten minste het perspectief hierop. Dan pas biedt het werk mensen zekerheid en de mogelijkheid te denken aan een toekomst. Dit blijkt echter in de praktijk vaak niet het geval te zijn. Veel mensen in armoede zitten in bepaalde tewerkstellingsvormen van beperkte duur, in jobs van bepaalde duur of interimwerk, ... De onzekerheid en onvoorspelbaarheid die daarmee gepaard gaat, zorgt voor een extra belasting en werkt demotiverend.

d) Verlof

Een andere factor zeker in het eerste jaar van tewerkstelling, is het recht op betaald verlof. Langdurig werklozen hebben, eenmaal terug aan het werk geen recht op betaald verlof, toch niet in hun eerste jaar van tewerkstelling. Soms wordt er wel de mogelijkheid geboden om onbetaald verlof te nemen, maar voor mensen in armoede met een laag inkomen of met een hoge schuldenberg, is dat geen evidente optie. *Vakantie* tijdens het eerste jaar van tewerkstelling, conform het schoolverlatersverlof, zou hier gedeeltelijk soelaas bieden.

Een ander probleem dat zich stelt met betrekking tot verlof, is de flexibiliteit van de werkgever om verlof te geven. Mensen in armoede hebben vaak nog allerlei verplichtingen (bv. t.a.v. advocaat-schuldbemiddelaar, jeugdrechtsbank, sociale woondienst, ...) waar men niet onderuit kan en waar men enkel aan tegemoet kan komen tijdens de werkuren.

Verlof voor dergelijke situaties, conform het sociaal verlof, kan zowel ziekteverzuim als ongewettigde afwezigheid vermijden, en kan de werkgever ook een wettelijk kader en compensatie bieden. Belangrijk is evenwel te bewaken dat niet alle vakantie gespendeerd wordt aan het nakomen van afspraken met hulp- en dienstverleners. Ook mensen in armoede hebben recht op vakantie en ontspanning.

e) **Werkgever, baas, ploegbaas**

Een andere cruciale factor is de werkgever en de manier waarop hij omgaat met zijn personeel. Een aantal eigenschappen in deze omgang werden door mensen in armoede als essentieel ervaren voor het waarborgen van een duurzame tewerkstelling:

- erkenning en waardering: de werkgever erkent en waardeert de prestaties van de werknemer;
- respect;
- zorgzaam: werkgever of chef die oog heeft voor het functioneren maar ook het welzijn van de werknemer, en die waar mogelijk rekening houdt met de noden van de werknemer;
- begeleiding: werkgever die werknemers ondersteunt op de werkvloer;
- begrip.

Werkgevers die daarentegen alleen maar controleren en vitten op hetgeen men fout doet blijkt een valkuil te zijn voor mensen in armoede.

“Die bazin, dat klikte ook niet bij mij. Ik had zo een beetje het gevoel dat die mij echt viseerde, zo echt vitten op alles en nog wat. Bijvoorbeeld ik had de spiegel gekuist achter de broden, en dan had ze nog een veegke gevonden en dan moest ik bij haar komen en dan kreeg ik een uitbrander.” (uit interview, De Lage Drempel)

Een ander probleem dat mensen in armoede aankaarten is:

“Er wordt ook te weinig rekening mee gehouden dat ge een andere achtergrond hebt, ze gaan er van uit dat ge zijt zoals zij; Sommige bazen weten het wel maar willen het niet weten, hoewel er een enorm verschil is in bazen.” (uit forum, werkgroep ‘verhoogde kwetsbaarheid’)

f) **Collega’s: hefboom of breekpunt**

Nog een actor die niet te verwaarlozen is, is de collega op de werkvloer. Collega’s kunnen zowel een hefboom als een breekpunt vormen. Wanneer mensen in armoede de collega’s als hefboom benoemden, dan was het omdat de collega’s zorgden voor een aangename werksfeer maar ook steun en hulp boden, ...

Tegelijkertijd kunnen de collega’s ook een obstakel vormen.

“Je moet met de collega’s goed kunnen opschieten. Als het niet klikt met je collega’s, dan kom je ook niet graag werken.” (uit interview, Warm Hart)

Veelgehoorde problemen met collega’s zijn discriminatie, seksuele intimidatie, pesten op werkvloer.

Dat kan gaan over opmerkingen over het uiterlijk, maar ook het krijgen van de vuilste jobkes. Een reden waarom mensen in armoede geregeld slachtoffer zijn, is het gebrek aan weerbaarheid en/of mondigheid. Mensen zijn beschaamd, hebben al een laag zelfbeeld en zijn niet mondig genoeg om tegen hun collega’s en/of baas in te gaan. Een personeelsbeleid waar respect hoog in het vaandel staat en een nultolerantie gevoerd wordt tegen pesten, racisme, discriminatie, ... is dus nodig.

“Maar op een gegeven moment, was ik het ben, de personen waar ik mee moest werken. Al wat er was, het was allemaal mijn schuld, ... en dan zeiden ze dingen die niet waar waren, of dan pakten ze restjes (uit de keuken) mee, zonder aan mij te vragen of ik ook wat wou, ...” (uit interview, De Zuidpoort)

Een ander probleem is onbegrip bij de collega’s. De leefwereld van een persoon in armoede en de collega’s, verschilt soms zodanig dat het moeilijk is aansluiting te vinden met elkaar. Het gebrek aan inzicht zorgt ook soms voor onbegrip.

“Ge werkt dus ge zijt zoals wij, maar wat ze niet zien is dat ge nog altijd een erfenis met u meedraagt privé, bijvoorbeeld hoe voed ik mijn kinderen op, onzekerheid, ...” (uit forum, werkgroep ‘verhoogde kwetsbaarheid’)

Zeker wanneer de werkgever wel inzicht heeft in de situatie van de werknemer in armoede en hier rekening mee houdt in de tewerkstelling. Collega’s begrijpen de ‘andere behandeling’ niet en dit wekt soms gevoelens van wrok en wrevel op ten aanzien van de ‘bevoorrechte’ collega. Duidelijke communicatie naar collega’s toe, is dus van belang.

g) Begeleiding

Een andere succesfactor is de beschikbaarheid van begeleiding. Nochtans blijkt uit bevraging dat de meeste mensen in armoede geen structurele begeleiding op de werkvloer hebben. Meestal als men toch een vorm van begeleiding of ondersteuning ervaart, dan gaat het over: de baas, ploegbaas, de personeelsdienst, een formele of informele aanspreekpersoon op de werkvloer, collega’s. Meestal is de begeleiding gericht op de uitvoering van het werk. Elementen die men waardeert in de begeleiding op de werkvloer zijn:

- ruimte om fouten te maken en eruit te leren;

- tonen hoe het moet;
- erkenning geven voor wat goed wordt gedaan, voor het positieve en persoon hierin meer verantwoordelijkheid in geven;
- zelfwaardering opkrikken en waardering door anderen voor de persoon;
- persoon in zichzelf doen geloven.

“Teder stapje dat ze beter doen, moet je ze aanprijzen. Elke keer weer, ook al duurt dat lang. Zo bouwde mensen een leven op, ... maar zo blijven ze aan het werk dan he, ... ze zijn zelf gemotiveerd, die staan te trappelen om er in te kunnen vliegen, om te bewijzen ‘hey, ik kan dat.’” (uit interview, De Zuidpoort)

Begeleiding tijdens het werk op andere gebieden komt minder vaak voor. Mensen in armoede stellen dat ze niet geneigd zijn om die problemen aan te kaarten bij de werkgever. Toch is aandacht voor welzijnsgerelateerde zaken belangrijk om het werk te kunnen volhouden. Dit benadrukken vooral de opgeleide ervaringsdeskundigen. Zo getuigde een ervaringsdeskundige die recent gestart was met werken en een deurwaarder aan de deur kreeg.

“Maar in ene keer krijg je wel zo een paar klappen, van dat je zegt van ‘ai ai ai, ik zag dat dan een week of twee niet zitten, ik heb me gewoon afgesloten van de wereld he, van iedereen he. Ze konden me niet bereiken op geen enkele manier.’” (uit interview, ervaringsdeskundige)

Dergelijke crisissituaties vormen meestal een breekpunt in de tewerkstelling. Hier is dat niet het geval. Enerzijds omdat:

“Ze gaan niet rap met de vinger wijzen, dat is iets, ... nee. Ze luisteren echt wel naar u, niet van ‘komde, nu maar eens op het matje.’” (uit interview, ervaringsdeskundige)

Anderzijds omdat deze werkgever nu samen met de persoon in kwestie aan het bekijken is welke acties ondernomen kunnen worden om dit probleem op te lossen.

h) Arbeidsinhoud/omstandigheden

Tevens speelt de jobinhoud een rol voor het duurzaam karakter van de tewerkstelling. Mensen in armoede verzeilen vaak in eentonig, vuil of zwaar werk, wat de tewerkstelling onder druk zet. Hoe de jobinhoud ervaren wordt, hangt echter wel af van persoon tot persoon. Wat de ene graag doet, is voor de andere een helse klus. Het voortraject, waarin duidelijk wordt gezocht naar een job die aansluit met de wensen, noden, mogelijkheden, talenten van de werkzoekende is dus cruciale

stap naar duurzame tewerkstelling. Verder blijkt variatie in de jobinhoud een belangrijke hefboom te zijn.

Ook is de zingeving van mensen belangrijk. Zijn mensen in armoede overtuigd van de zinvolheid, de waarde van de job voor zichzelf maar ook voor de maatschappij, dan werkt dat motiverend.

“En mijn bedoeling is om die mensen, die hetzelfde meemaken wat ik ondervonden heb, om die ook een steun in de rug te geven om die daar proberen uit te halen. Dat is in het kort de job van een opgeleide ervaringsdeskundige.” (uit interview, opgeleide ervaringsdeskundige)

Tot slot benadrukken mensen in armoede het belang van werk op maat. Sommigen kunnen meer en moeten die kans krijgen, zonder dat het voor hen teveel wordt. Anderen moeten kans krijgen om minder te doen, iets wat ze aankunnen.

“Belangrijk daarbij is ook de aanwezigheid van een vangnet om te mogen vallen, de mogelijkheid hebben om af en toe te kunnen uitschuiven, er moet rekening gehouden worden met uw slechtere en betere momenten. Baaldagen zijn in die zin wel te overwegen.” (uit forum, werkgroep verhoogde kwetsbaarheid)

4.1.2.4 Inkomen

Het idee bestaat dat een job een menswaardig inkomen garandeert. Bij mensen in armoede blijkt deze garantie echter niet altijd op te gaan.

“Met een uitkering weet je wanneer het geld komt, als je gaat werken, is dat plots pas later of in verschillende stukken. De kosten blijven echter op dezelfde manier binnenkomen. Bovendien zijn er vaak nog bijkomende kosten, die dadelijk betaald moeten worden zoals kinderopvang of openbaar vervoer. Mensen moeten dan het geld dat binnenkomt gewoon meteen weer uitgeven. In het begin vraagt dat zeer veel gewenning en demotiveert het. Mensen zijn het immers niet gewoon om te kijken op langere termijn, om te kijken naar de voordelen van de tewerkstelling op langere termijn, zie dertiende maand, pensioen, belastingsaftrek kinderopvang, ...” (uit focusgroep, De Springplank)

Bovendien is het niet alleen een kwestie van gewenning, er bestaan structurele obstakels die maken dat werk voor veel mensen in armoede niet loont (op korte termijn).

- Door een gebrek aan werkervaring of een lage scholing, hebben mensen in armoede doorgaans slechtere loonvoorwaarden.
- Mensen in armoede kampen vaak met een schuldenlast. Door collectieve schuldenregeling of loonbeslag leidt tewerkstelling dus niet per se tot een verhoging van het beschikbaar inkomen.

- Mensen in armoede verliezen eenmaal aan het werk (omwille van verandering in statuut of omwille van inkomensverhoging, heel wat sociale voordelen (bv. op korte termijn lijnabbonnement, cultuurpas, recht op voedselpakket, sociaal restaurant of kruidenier, op langere termijn omnio-statuuut, vermindering huur sociale woning, verhoogde kinderbijslag, ...).

“Als ik terug ga werken? Ik ga dan ook financieel voordelen niet meer krijgen he, alle ik heb een sociaal woning, dus mijn huisbuur wordt berekend op mijn inkomen, als dat naar omhoog gaat, dan gaat mijn huur naar omhoog, ik heb een hogere tegemoetkoming van de ziekenkas, ik heb vermindering op het openbaar vervoer.” (uit interview De Lage Drempel)

- Loonpremies, deeltijds werken/doppen, dienstencheques, interimwerk brengen vaak een administratieve afhandeling met zich mee om het inkomen in orde te maken. Door het beroep moeten doen op verschillende uitbetaalinstanties bestaat het risico op fouten in de berekening en de uitbetaling van het loon, uitstel van betaling, ...

“Ik heb al ettelijke keren meegemaakt dat ik drie maanden geen loon zie door allerhande formaliteiten (zie Activa). Dan hang je dus hard vast. Je gaat werken om schulden af te lossen, maar je creëert er gewoon bij!” (uit focusgroep, De Springplank)

Het beleid moet zich bewust zijn van deze obstakels voor werkende mensen die een menswaardig inkomen op het spel zetten en dient deze aan te pakken, zodat men te allen tijde, werkloos, invalide of werkend een menswaardig inkomen heeft. Een solide financiële basis is immers essentieel om volwaardig te kunnen deelnemen aan de samenleving, en dus aan de arbeidsmarkt.

4.1.2.5 Sociaal netwerk

Ook op het vlak van het sociaal netwerk kunnen er drempels optreden.

- Door gebrek aan een uitgebreid sociaal netwerk (in geval van ziekte bij de kinderen, overbrugging van vakantieperiodes, ...) is de combinatie gezin en werk vaak niet evident voor mensen in armoede.
- Ook kan tewerkstelling een invloed hebben op de relatie. Zo kan de werkende partner schuldgevoelens hebben ten aanzien van de werkloze partner (ene werkt, is bezig, beleeft van alles, ...). Ook het veranderen van rollen kan zorgen voor een druk op de relatie (bv. de huisvrouw die opeens gaat werken heeft minder tijd voor het huishouden nog te doen).
- In tegenstelling tot wat vaak wordt aangenomen, kan gaan werken ook een geïsoleerd gevoel in de hand werken, in het bijzonder bij alleenstaanden. Het sociaal netwerk dat men had vóór de tewerkstelling valt weg door tijdsgebrek, doordat het sociaal netwerk overdag samenkomt, ... Door tewerkstelling leert

men wel nieuwe mensen kennen, maar het bestaande sociaal netwerk kan niet vervangen worden door ‘collega’s’.

“Financieel ben je beter dat je werkt be, maar als je in de ploegen werkt, ja met de late om half elf ‘s avonds, dan heb je ook geen contacten be. En met de vroege, dan ben je om vijf uur opgestaan, dan ben je om zeven uur ‘s avonds te moe om nog iets doen.” (uit interview, De Lage Drempel)

De impact van het sociaal netwerk is niet te onderschatten. Begeleiders, werkgevers enz. dienen hier bewust van te zijn.

4.1.2.6 Praktische voorwaarden

Ook diverse praktische voorwaarden kunnen drempels voor een duurzame tewerkstelling met zich mee brengen.

- Bij *risico op loonbeslag* zijn er sommige werknemers die voortdurend jobhoppen om loonbeslag te omzeilen.
- Bij *collectieve schuldenregeling* wordt de persoon in armoede soms onder druk gezet om zo snel mogelijk werk aan te nemen, zonder rekening te houden met de kwaliteit of duurzaamheid van de tewerkstelling.
- *Mobiliteit*: veel mensen in armoede hebben geen rijbewijs of auto, waardoor ze afhankelijk zijn van het openbaar vervoer. Problemen zijn vaak lange reistijden om op het werk te geraken, niet elke werkplaats is bereikbaar met het openbaar vervoer, de reistijd is beperkt (tussen 5u en 23u).
- *Kinderopvang*: veel mensen in armoede kunnen niet terugvallen op een sterk sociaal netwerk, kinderopvang is noodzakelijk. Knelpunten die hier optreden zijn de lange wachtlijsten voor kinderopvang, de beperkte mogelijkheden van occasionele kinderopvang (bv. in geval van interimwerk, de hoge kostprijs van niet-gesubsidieerde opvang, de beperkte openingsuren (wat met nachtwerk, werken op zaterdag en zondag). Ook naschoolse kinderopvang dient beschikbaar, bereikbaar en betaalbaar te zijn.

4.1.2.7 Haalbaarheid combinatie werk en armoedeproblematiek

Armoede en alle problemen die ermee gepaard gaan, zijn niet zomaar opgelost bij het aanvatten van tewerkstelling. Integendeel, in het begin kan het leven extra moeilijk worden.

“Dat was een serieuze aanpassing. Want in het begin als je werkt, dan moet je alles in orde brengen, uw papieren en al. Mensen die dat niet gewoon zijn, worden dan tegen een voldongen feit gesteld van ‘ja ma je moet dat niet tijdens uw diensturen doen be’.” (interview, opgeleide ervaringsdeskundige)

“En ook qua gezin, is dat toch ook wel een aanpassing ʒe. Ik moet zeggen dat ik ‘s ochtends om 5 uur opstond be. Als je kleine mannen hebt, is dat vree moeilijk. Ik heb het geluk gehad, de mijne waren al redelijk groot, die konden hunne plan al trekken. Maar als je kleine mannen rondlopen hebt, dat is een heel reorganisatie ʒe. Ik was ‘s avonds om 18u15 thuis en dan moete nog koken en uwe afwas ...” (interview, opgeleide ervaringsdeskundige)

Daarom is het aan te raden dat de werknemer nog steeds kan terugvallen op een *vertrouwenspersoon*, die kan luisteren en problemen kan helpen oplossen.

Bovendien is tewerkstelling geen instant-oplossing voor armoede. Vaak spelen nog allerlei problemen een rol in het leven van mensen in armoede (slechte huisvesting, schulden, gezin, gezondheid, ...). Het aanpakken van deze problemen vergt tijd (onderhouden van contacten met diensten, verplichte afspraken, administratie, ...) noodzakelijke tijd, die eenmaal aan het werk, sterk onder druk komt te staan.

In sommige situaties creëert tewerkstelling zelfs in eerste instantie meer problemen, dan antwoorden. Bijvoorbeeld schuldeisers die opeens weer aankloppen, de relatie die onder druk komt te staan door de tewerkstelling, problemen met kinderopvang en met de zorg van de kinderen, ... Deze situaties kunnen ware breekpunten vormen voor de tewerkstelling, als de werkgever hier geen oog voor heeft (om de combinatie met werk vol te houden).

Werkgevers moeten er echter niet alleen voor staan. Vaak is er een hele resem van diensten (VDAB, OCMW, CAW, ...) die een rol kan spelen in de ondersteuning van werknemers (op vlak van welzijn, administratie, ...). Toch spelen hier de lange wachtlijsten in hulp- en dienstverlening (zie kinderopvang, collectieve schuldenregeling, geestelijke gezondheidszorg, sociale huisvesting, ...) een groot probleem.

Ook kunnen maatregelen die het mogelijk maken om tewerkstelling geleidelijk op te bouwen (bv. eerst een dag per week, daarna halftijds, daarna, ...), met ook in ieder stadium een degelijke verloning hieraan gekoppeld, een hefboom vormen ter ondersteuning van duurzame tewerkstelling. Zo kunnen mensen groeien, zowel privé als in de job, zo kan tewerkstelling mensen sterker maken, een goed inkomen geven, en een hefboom uit de armoede vormen. Zo kunnen ook de kracht en de competenties van deze mensen ten volle ingezet worden!

En zelfs na een langere periode van tewerkstelling, wanneer mensen in armoede in het beste geval hun leefsituatie verbeterd hebben, dan nog kunnen de gevolgen van armoede hen soms achtervolgen of problemen uit het verleden terug opdruiken. Continue aandacht voor het welzijn, flexibiliteit, tijd, ondersteuning, ... is dus noodzakelijk om een duurzame tewerkstelling alle kansen te bieden.

4.1.2.8 Tewerkstelling voor mensen in armoede: kwestie van alles of niets

Het streefdoel of de wenselijkheid van het activeringsbeleid is voltijdse tewerkstelling. Hiervoor kunnen we bij wijze van voorbeeld verwijzen naar tewerkstelling binnen dienstencheques. Na zes maanden deeltijdse tewerkstelling van een werkzoekende/leefloner binnen het dienstencheque-systeem wordt de werkgever verplicht om een voltijdse contract aan te bieden aan de werknemer. Op zich een goede zaak voor de werknemer. Een deeltijdse tewerkstelling (zonder SPI-vrijstelling of IGU) biedt voor heel wat mensen in armoede immers een financieel ontorekend inkomen om menswaardig te leven. Het probleem is echter dat heel wat mensen in armoede aangeven dat ze een voltijdse tewerkstelling binnen dit systeem niet aan kunnen (praktisch, fysiek, mentaal, ...). Als ze voltijdse tewerkstelling weigeren, verliezen ze (deeltijds werklozen/leefloners) hun recht op een aanvullende uitkering.

Het alternatief van deeltijdse tewerkstelling zonder aanvullende steun is financieel onhaalbaar en doorgaans niet voldoende om menswaardig te leven.

Ook bestaande regelingen als ouderschapsverlof of tijdskrediet zijn vaak niet van toepassing voor mensen in armoede omdat men pas dit recht kan bekomen, als men bijvoorbeeld bij ouderschapsverlof minstens vijftien maanden werkt. Verder omdat de uitkeringen binnen deze regelingen geboden ter vervanging van het inkomensverlies, onvoldoende zijn voor mensen met een laag inkomen.

Dit alles heeft dus tot gevolg dat tewerkstelling van mensen in armoede die met fysieke, psychologische of een verwevenheid aan problemen kampen, vaak een kwestie is van alles of niets. Of ze werken voltijds of niet.

4.1.3 Zelfstandigen

Sommige mensen in armoede hebben wel ooit de stap naar het ondernemerschap gezet, maar velen, die nu kampen met een armoedeproblematiek zijn weerhoudend om de stap opnieuw te zetten, enerzijds omwille van de grote financiële investering en het risico, anderzijds omwille van de druk op het individu (qua tijd, inzet en stress).

“Nu de dag van vandaag, is het financieel heel moeilijk, je moet enorm veel investeringen doen om, ‘t is te zien welke richting, maar als je bijvoorbeeld kijkt naar schrijnwerkerij, als je begint voor een machinepark aan te schaffen, dan moet je snel 200 000 euro hier en 150 000 daar. Je geld moet dat hebben. En het risico is enorm hoog.” (uit interview De Zuidpoort)

“En zelfstandige wil ik ook niet meer doen, ik kan dat ook niet meer doen want de stress en de druk is te groot hiervoor en financieel is het dus ook heel moeilijk haalbaar. En ja, gewoon

‘t is wel plezant om uw eigen baas te zijn, maar er komt heel veel bij kijken en je hebt enorm weinig vrije tijd, als je het toch goed wilt doen. Als je zegt ‘negen maanden werken en drie maanden vakantie’, dat kan als je dat kunt betalen. Maar ik kon dat niet, en ik probeerde wel een maand verlof te nemen maar dan werd dat drie weken, twee weken en dan maar ene dag. Nee, dat wil ik niet meer.’ (uit interview, De Zuidpoort)

4.2 De invalshoek van werkgevers

Op basis van het expertinterview met Bert Serneels (Consulent Armoede, Jobkanaal Unizo) op 5 mei 2011 en de focusgroep met werkgevers en personen in armoede op 21 mei 2011 komen een aantal drempels aan het licht die werkgevers ervaren bij het (duurzaam) tewerkstellen van mensen in armoede.

4.2.1 Mensen in armoede: een moeilijk af te bakenen doelgroep

Een eerste knelpunt dat speelt is de moeilijkheid om mensen in armoede af te bakenen als duidelijk omliggende doelgroep. Er is een grote diversiteit: alleenstaande ouders, allochtone armen, generatiearmen, gefailleerde zelfstandigen, ... Bovendien kenmerkt armoede zich in een combinatie van factoren die individueel sterk verschillen. Het herkennen van een armoedeproblematiek is dan ook verre van evident voor werkgevers.

Tevens blijven werkgevers ook niet altijd bewust te zijn van de problematiek, of ze beseffen dat werknemers er geconfronteerd mee kunnen worden maar het ontbreekt hen aan inzicht in het probleem. Zo wordt armoede vooral gezien als een inkomensprobleem. Werkgevers identificeren een armoedeprobleem daardoor op de eerste plaats op basis van indicatoren zoals loonbeslag, het vragen van voorschotten, ... Soms herkent de werkgever het doordat hij een band heeft opgebouwd met de werknemer en mondjesmaat meer hoort over de leefsituatie van de persoon in kwestie.

Problemen als te laat komen, onwettig afwezig zijn, geen verwittiging bij ziekte, weinig initiatief nemen, ... bij werknemers worden daarentegen veel minder gezien als een mogelijke indicator voor een armoedeproblematiek.

Belangrijker dan de doelgroep afbakenen, is daarom aandacht geven aan hoe kenmerken tot uiting komen op de werkvloer en hoe hier als werkgever gepast mee om te gaan. Door de automatische associatie tussen armoede en financiële problemen, bij werkgevers, pleit Bert Serneels dan ook voor een verbreding van de term naar kansarmoede. Spreken over gebrek aan kansen haalt immers deels stigmatisering weg.

“Zoals een onderneming kansen nodig heeft om iets te doen lukken, heeft ook een werknemer kansen nodig om aan de slag te kunnen gaan en zich te kunnen bewijzen.” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

Echter als we vergelijken met de drempels en succesfactoren die mensen in armoede aankaarten binnen tewerkstelling, moeten we concluderen dat ‘kansen geven’ onvoldoende is. Het vergt een doorgedreven engagement van de werkgever op langere termijn.

Een bijkomende moeilijkheid is dat armoede, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een fysieke handicap of een andere huidskleur, doorgaans niet zichtbaar is. Werkgevers en werknemers tonen meestal een grotere bereidheid tot ‘uitzonderingsmaatregelen’ voor zichtbare problemen.

De vraag of ‘*etikettering*’ van mensen in armoede al dan niet een goede zaak is, heeft geen eenduidig antwoord. Enerzijds is het van belang om het thema armoede op de beleidsagenda te blijven zetten. Anderzijds is het niet evident om specifieke acties voor deze moeilijk af te bakenen doelgroep op te zetten. Bovendien verhoogt het benoemen van kenmerken de kans op stigmatisering. Hoewel het met andere woorden enerzijds belangrijk is om werkgevers *inzicht* te geven in de mechanismen van armoede en wat dit voor gevolgen kan hebben op de werkvloer, is het anderzijds niet eenvoudig om hier in de praktijk mee aan de slag te gaan. Vaak gaat het om problemen en thema’s die niets met het werk te maken hebben, maar die wel een weerslag hebben op het werk.

Het verschil met andere kansengroepen zit dan ook vooral in de nood aan ondersteuning *op andere domeinen* dan strikt arbeidsmarktgerelateerd, dus meer dan louter competentieversterking (cf. W²). De vraag is dan wie deze ondersteuning wanneer en waar moet bieden.

“De werkgever moet zich zoveel mogelijk op het werkgerelateerde kunnen richten. Werk en privé kunnen hierbij best maximaal gescheiden blijven, dit ook om stigmatisering op de werkvloer te vermijden.” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

4.2.2 De sollicitatiefase: waar een wil is, is een weg?

4.2.2.1 Kunnen, willen en dat ook kunnen uitstralen, ...

Bij een werkgever aan de slag gaan, betekent in de eerste plaats het succesvol doorlopen van de *sollicitatiefase*. Uit de focusgroep met werkgevers en mensen in armoede blijkt dat gebrek aan *zelfvertrouwen* en geen uitgesproken *motivatie* om te

werken, factoren zijn waar werkgevers mee geconfronteerd worden. Kunnen en willen werken, en dat ook uitstralen, is een eerste vereiste om door de selectieprocedure te geraken. Dit impliceert dat werknemers een realistische inschatting kunnen maken van wat ze kunnen en willen, en dat ook kunnen verkopen. Ook verklaren waarom ze langdurig werkloos zijn geweest en welke inspanning ze hebben geleverd om terug aan het werk te geraken, kan helpen.

“Studies wijzen uit dat mensen uit lagere sociale klassen met hetzelfde diploma toch minder kansen krijgen. Dat is dus een vorm van discriminatie. Maar ze moeten ook werken aan hun zelfwaarde! Ze moeten zich krachtig presenteren, daar moet vooral aan gewerkt worden op voorhand!” (uit focusgroep, sociale werkplaats)

“Ik heb hier even genoteerd waarop ik let bij een sollicitatie: (1) Of iemand motivatie uitstraalt; (2) Als iemand meerdere malen werk komt vragen, valt mij dat op; (3) Zelfzekerheid; (4) Of men zichzelf kan verkopen en zegt ‘dit zijn mijn kwaliteiten en vaardigheden’; (5) Het uiterlijk heeft geen belang; (6) Via een aantal specifieke vragen probeer ik de motivatie te ontwaren.” (uit focusgroep, vleesverwerkende sector)

Een belangrijke verantwoordelijkheid om de noden van werkgever en werknemer te verzoenen, ziet men liggen bij de trajectbegeleiders in het voortraject.

4.2.2.2 Eerlijk duurt het langst ...

Werkgevers komen echter - mede gestuurd door de RVA - werknemers tegen die niet gemotiveerd of geschikt zijn voor openstaande vacatures. Om voldoende sollicitatie-inspanningen te kunnen voorleggen, wordt er ook gesolliciteerd op niet-passende vacatures. Dit wordt door werkgevers als een vorm van ‘misbruik’ beschouwd.

“Wat ik zou willen vragen: bespaar jezelf toch de moeite van te solliciteren op jobs waarvoor je niet de nodige ervaring of competenties hebt. Het is de verantwoordelijkheid van werkgevers om de ervaring die noodzakelijk is zo scherp mogelijk af te bakenen, maar als er staat dat ervaring noodzakelijk is, wil dat waarschijnlijk zeggen dat je meteen moet kunnen renderen in die job. Mijn boodschap is dus: start at the bottom, begin onderaan de ladder! Ga ervoor en verhoog je competenties. Want laten we wel wezen: als je veel problemen hebt die werkgevers afschrikken, zul je zelf moeten zoeken waar er wel mogelijkheden liggen.” (uit focusgroep, sociale werkplaats)

“Werkgevers vragen hier net eerlijkheid. Je moet jezelf verkopen, maar wel met de talenten die je daadwerkelijk hebt.” (Unizo)

“Ook de werkgever heeft een grote taak om mensen op hun gemak te stellen zodat ze tijdens een sollicitatie deze eerlijkheid aan de dag kunnen leggen. Het valt me verder op dat we veel te veel uitgaan van vooronderstellingen en dat mensen veel te veel in groepjes gestoken worden.” (uit focusgroep, psychiatrisch ziekenhuis)

4.2.2.3 Belang van een open sfeer en duidelijke feedback

“Ik onthoud vooral dat we als werkgever een sfeer moeten creëren waarin openheid mogelijk is.” (uit focusgroep, onderwijscentrum)

“Wij steken al heel veel tijd in selectie, maar misschien moeten we ons nog meer hoeden voor vooroordelen.” (uit focusgroep, fotografische industrie)

“Goede feedback geven bij een negatieve sollicitatie, dat is toch essentieel. Voor de meeste jobs zijn er meer kandidaten dan plaatsen, dus onvermijdelijk gaan veel mensen teleurgesteld zijn. Met goede feedback over de redenen kun je opvangen dat een negatief zelfbeeld nog lager wordt.” (uit focusgroep, psychiatrisch ziekenhuis)

4.2.3 Start van tewerkstelling

4.2.3.1 Het belang van de eerste dag(en)

Uit de focusgroep met werkgevers en mensen in armoede, blijkt dat het onthaalbeleid van nieuwe werknemers sterk verschilt van werkgever tot werkgever. Dit varieert van (een combinatie van) geruststelling en kennismaking met de dienst, de aanstelling van een meter of peter voor de eerste dag(en), een rondleiding binnen de dienst of het bedrijf, het opstellen van een portfolio met verwachtingen binnen een bepaalde periode, het organiseren van onthaaldagen voor nieuwe medewerkers tot en met het afnemen van een testing om na te gaan of de betrokkene het medewerkershandboek heeft doorgenomen. Sommige werkgevers schoven daarbij het belang om te investeren in een vertrouwensvolle relatie naar voren.

“Je moet een vertrouwensinvestering doen. Hierdoor krijg je loyaliteit in twee richtingen. Maar uiteraard moet daar productieve arbeid tegenover staan.” (uit focusgroep, vleesverwerkende sector)

Er kan echter ook bewust voor geopteerd worden om het onthaal en de kennismaking met de dienst meer geleidelijk te laten verlopen, en in eerste instantie te focussen op de inhoud van de job.

“Wij pakken het eigenlijk anders aan in de sociale werkplaats. We brengen de mensen zo snel mogelijk aan de slag. We maken ze de job gewoon, genereren een aantal successen en zorgen ervoor dat ze vertrouwen opbouwen. Pas nadien krijgen ze de hele bedrijfsvoorstelling, in die beginfase moeten ze zich daar allemaal niks van aantrekken.” (uit focusgroep, sociale werkplaats)

4.2.3.2 (Gebrek aan) arbeidsattitudes en motivatie

Een eerste belangrijke (algemene) drempel die werkgevers ten aanzien van startende werknemers aankaarten, is een *gebrek aan arbeidsattitudes en motivatie*.

“Er is doorgaans slechts een beperkte periode in het begin van de tewerkstelling waarbinnen een werkgever afwijkende arbeidsattitudes (bv. hoge frequentie aan kortdurend ziekteverzuim, niet afmelden, onaangepaste omgangsvormen, ...) kan tolereren. Als dit blijft aanhouden, kost dat geld op verschillende manieren, ook via een verslechterde sfeer op de werkvloer.” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

Het feit dat werkgevers ziekte, te laat komen, ... beoordelen als een gebrek aan attitudes, kan een deel van het probleem vormen voor mensen in armoede. Soms kunnen deze problemen inderdaad liggen aan een gemis aan arbeidsattitudes. Echter uit de bevraging van mensen in armoede blijkt dat dergelijke problemen soms ook voortkomen uit hun armoedesituatie (zoals klein sociaal netwerk, afhankelijkheid van openbaar vervoer, depressie, ...). Als de oorzaak van deze problemen niet als zodanig erkend worden door de werkgever, ontstaat er onbegrip en kan het leiden tot ontslag van de werknemer in armoede.

Of ‘het gebrek aan attitudes’ een breekpunt vormt, hangt voor werkgevers dan af van de motivatie van de werknemer. Dit is een cruciale factor voor de werkgever. Als een werkgever het gevoel heeft dat iemand goede wil vertoont en dat er vooruitgang zit in zowel zijn attitudes als zijn technische competenties, zal hij meestal bereid zijn kansen te blijven bieden.

“Wij geven veel kansen aan mensen en luisteren vooral veel vooraf naar hun verhaal. Het zou immers jammer zijn dat we mensen na één week moeten laten gaan, we hebben er dan al een hele investering in gedaan.” (uit focusgroep, fotografische industrie)

Ook trachten werkgevers in de mate van het mogelijke flexibel te zijn.

“Eerlijkheid is hierbij opnieuw het belangrijkste. Als mensen oneerlijk zijn en niet komen opdagen, is de klant daarvan de dupe, want wij moeten leveren. En als de klant de dupe is, zal daarna het personeel de dupe zijn, zo werkt het nu eenmaal. Maar we doen wel alles om mensen kansen te bieden. Soms geven we iemand een shift van drie uur 's ochtends, zodat hij

in de namiddag nog drie uur elders kan werken en 's avonds de late nog kan komen doen bij ons. Zo komt hij uiteindelijk aan een volwaardig loon.” (uit focusgroep, fotografische industrie)

Toch toont deze getuigenis ook aan dat ondanks de goede bedoelingen van werkgevers en hun inspanning om de werknemer kansen te bieden op tewerkstelling, dat dit vooral beperkt blijft tot oog hebben voor de tewerkstelling van de werknemer op de werkvloer. Wat voor implicaties dit heeft voor de werknemer naast de werkvloer, voor zijn gezin, voor zijn leefsituatie, daar gaan veel werkgevers al sneller aan voorbij (Want in welke mate kunnen we nog spreken van een ‘duurzame tewerkstelling als een werknemer ‘s ochtends, ‘s middags en ‘s avonds moet werken om aan een volwaardig loon te komen?). Ook dit maakt dat werkgever en werknemer elkaar soms niet begrijpen.

4.2.3.3 (Extra) nood aan opleiding en begeleiding op de werkvloer

Naast drempels worden ook krachten genoemd. Deze situeren zich ondermeer op het vlak van bereidheid van werkgevers om te investeren in opleiding en begeleiding van (nieuwe) personeelsleden.

“Zeker in sectoren waar er structurele schaarste aan werkekrachten is, zijn werkgevers bereid te investeren in de technische competenties van hun (nieuwe) personeelsleden. Via IBO's zijn er ook mogelijkheden dat op een economisch rendabele manier te doen. Een gebrek aan opleiding of ervaring moet voor vele jobs dus niet als onoverkomelijk gezien worden.” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

“Ik ben zelf vijftien jaar uitbener geweest. Nu begeleid ik een ploeg - vaak startende - uitbeners. Ik blijf twee à drie dagen bij hen in het begin en volg hen nadien nauw op, elke week. Na vijf weken kun je een fabriek oprichten met deze totaal onervaren mensen! Ik doe alles voor hen, maar zij doen ook alles voor mij. Het is een kwestie van geven en nemen, maar in het begin moet je een vertrouwensinvestering durven doen.” (uit focusgroep, vleesverwerkende sector)

Wanneer werkgevers specifiek spreken over begeleiding van mensen in armoede, dan heeft de begeleiding vooral te maken met het regelen van loonbeslag, betalen van voorschotten, helpen met administratie, bieden van sociale voordelen, optreden als referentiepersoon, ...

De intensiteit van de begeleiding hangt sterk af van werkgever tot werkgever. Sommigen verwijzen, waar mogelijk, door naar welzijnsdiensten zoals OCMW en CAW, anderen gaan redelijk ver in hun ondersteuning van hun werknemers (bv. samen opstellen van een afbetalingsplan).

Ook lijken kleine ondernemingen, met een beperkt aantal personeelskrachten meer bereid te zijn flexibeler om te gaan met hun personeel en een doorgedreven begeleiding te voorzien. Verder blijkt de bereidheid van de werkgever ook af te hangen van diens band met de werknemer en het functioneren van de werknemer. Als de werkgever een goede relatie heeft met de werknemer, dan zal de werkgever bereid zijn om de duurzaamheid van de tewerkstelling te garanderen. Tevens als een werknemer goed presteert.

4.2.3.4 Begeleiding naast de werkvloer: daar loopt het vaak mis

“De problemen die wij zien, zijn meestal geen zaak van competenties of van kennis van de mensen zelf, het gaat om alles wat er rond hangt. Daarop loopt het meestal mis! Daarom gaan wij al vanaf de sollicitatie helpen en zoeken naar oplossingen om het vol te houden. Hoe zit het met kinderopvang, ook tijdens late shifts en in vakanties? Hoe zit het met vervoer? De eerlijkheid is daarin inderdaad het belangrijkste.” (uit focusgroep, fotografische industrie)

Ook op een later moment is het mogelijk dat mensen een terugval krijgen. Blijvende waakzaamheid is dan ook nodig.

“Na een jaar zien we dikwijls dat er een duik naar beneden komt bij vele mensen. De euforie van het eerste jaar is weg, problemen komen voor een stuk terug, ... Opleiding naast het werk is daarom zeer belangrijk!” (uit focusgroep, de sociale werkplaats)

Belangrijk hierbij is te onderstrepen dat de bereidheid tot (extra) investering in opleiding en begeleiding naast de werkvloer (bijvoorbeeld mee op zoek gaan naar een geschikte huisvesting) vooral voorkomt in de zogenaamde knelpuntberoepen (bv. land- en tuinbouw). In andere sectoren moet er al sprake zijn van een enorme goodwill en engagement van de werkgever om zo ver te gaan.

Uit de focusgroep met werkgevers en mensen in armoede komt duidelijk naar voor dat de werkgever niet alles alleen hoeft te doen, maar dat er gestreefd dient te worden naar samenwerking met bijvoorbeeld VDAB, de sociale dienst van het OCMW, buurtwerking, ... Vaak hebben mensen in armoede reeds contact met bepaalde hulpverleners.

“De werkgever moet geen sociaal assistent beginnen spelen, hij moet leren doorverwijzen en gebruik maken van een opvangnet buiten de werkvloer.” (uit focusgroep, Unizo)

In de praktijk blijkt externe samenwerking nog weinig uitgebouwd en probeert men het vooral zelf op te lossen. Eén van de deelnemers maakt melding van afspraken met de geneeskundige dienst.

4.2.3.5 Testen of pesten?

Opdat een werknemer zich goed zou voelen in zijn job, is het van belang om door de collega's aanvaard te worden. Aandacht voor mogelijks pestgedrag is belangrijk.

“Mijn ervaring leert mij dat ze u in een vreemde firma altijd een loer proberen te draaien in het begin. Daarom gaan wij de eerste dagen goed observeren en indien nodig iemand van positie wisselen, zodat die zich wel kan opwerken.” (uit focusgroep, vleesverwerkende sector)

4.2.3.6 Geen 100% rendement van in het begin

Sommige werkgevers erkennen het belang van een inwerkperiode, een periode waarin de werknemer zich de job eigen kan maken, met vallen en opstaan.

“Een werkgever moet begrijpen dat een nieuwe medewerker geen 200% rendement kan halen vanaf de eerste dag. Door hem de eerste vier weken onder het rendement te laten presteren, heb je nadien misschien 125% rendement.” (uit focusgroep vleesverwerkende sector)

Anderen zijn hiertoe minder bereid.

“Wij werven kansengroepen aan, maar eerder beperkt. Ze kunnen immers de winst, toch het uiteindelijke doel van een profitonderneming, in het gedrang brengen. Deze mensen vragen meer begeleiding en hulp. Daarvoor moet je dan iemand van de andere medewerkers inschakelen. Dat kost veel geld.” (uit focusgroep, tuinbedrijf)

“Het is de verantwoordelijkheid van werkgevers om de ervaring die noodzakelijk is zo scherp mogelijk af te bakenen, maar als er staat dat ervaring noodzakelijk is, wil dat waarschijnlijk zeggen dat je meteen moet kunnen renderen in die job.” (uit focusgroep, sociale werkplaats)

4.2.4 Naar duurzame tewerkstelling

4.2.4.1 Overvloed aan administratie versus mensgericht personeelsbeleid

Het voeren van een mensgericht personeelsbeleid is een belangrijke succesfactor in het tewerkstellen van medewerkers, zeker voor kansengroepen. Het zou ertoe kunnen bijdragen dat medewerkers beter kunnen renderen. Echter werkgevers geven aan dat investeringen hierin nu moeten wijken voor allerlei wettelijke verplichtingen op administratief vlak. Bovendien vergroot de tewerkstelling van kansengroepen en de daarbijhorende tewerkstellingsmaatregelen, premies, ... de administratieve last van werkgevers. De diversiteitsplannen, en daaraan gekoppelde subsidies geven de werknemers wel wat ruimte om te investeren in een personeelsbeleid. Voor kleinere ondernemingen is de opstart van deze plannen echter een te omslachtige operatie, aldus de werkgevers.

4.2.4.2 Inzetbaarheid primeert

Werkgevers zijn bereid om investeringen te doen bij de start (door inwerkperiode, flexibilisering, ...) zolang *de economische rendabiliteit niet op het spel gezet wordt*.

“Arbeidsattitudes, de basis moet er zijn en ze moeten op relatief korte termijn (in de eerste maand bijvoorbeeld) aangeleerd en toegepast kunnen worden.” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

Echter de inzetbaarheid moet dan wel op korte termijn gerealiseerd kunnen worden.

“Ik hoor het positieve verhaal (van begeleiding) graag, maar uiteindelijk moet er wel voldoende productiviteit zijn. Het kan ook met geschoolde mensen gebeuren dat ze niet renderen.” (uit focusgroep, dienstenchequebedrijf)

Wanneer dit niet kan gegarandeerd worden, zijn instrumenten die het gebrek aan economische rentabiliteit compenseren, noodzakelijk.

“Denken we maar aan de VOP en andere BTOM's voor personen met een arbeidshandicap: zonder deze tegemoetkomingen op maat zou zelfs de meest sociaal geëngageerde werkgever niet in staat zijn deze mensen op een rendabele manier tewerk te stellen.” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

4.2.5 Randvoorwaarden

4.2.5.1 Loonkost als grootste drempel

“Het grootste probleem blijft toch de loonkost. Die moet de overheid verlagen zodat meer mensen kansen kunnen krijgen.” (uit focusgroep, vleesverwerkende sector)

4.2.5.2 De overheid als goede voorbeeld?

“Uit recente cijfers blijkt dat de overheid niet langer de grootste werkgever is van laaggeschoolde mensen. Ik vind persoonlijk dat ze daarmee haar verplichtingen niet nakomt.” (uit focusgroep, sociale werkplaats)

4.2.6 Taalachterstand

Voor allochtone nieuwkomers zijn er een aantal specifieke aandachtspunten. Vele werkgevers eisen een basiskennis van het Nederlands, zelfs in jobs waarvoor dit

niet strikt noodzakelijk is. Werkgevers geven aan dat dit geen kwestie is van discriminatie, vaak eerder van communicatie ('erbij horen') en veiligheid. De meningen hieromtrent zijn evenwel verdeeld; ook discriminatie komt aan de orde.

4.2.7 Wettelijke beperkingen voor tewerkstelling asielzoekers

Werkgevers die veel met allochtone nieuwkomers werken, benadrukken dat ze mensen met tijdelijke arbeidskaarten en asielzoekers maximaal willen laten werken tijdens de periode waarin hun verblijf in België nog onzeker is. Vaak worden ze omwille van wettelijke beperkingen verplicht deze mensen aan de deur te zetten terwijl ze er heel tevreden van zijn. Ook voor deze mensen is thuiszitten niet de beste manier om zich in onze maatschappij te integreren.

4.2.8 Gebrek aan integratietrajecten voor nieuwkomers

Het gebrek aan integratietrajecten voor nieuwkomers is tevens een drempel om deze mensen duurzaam tewerk te stellen.

“Vaak kennen ze hun weg niet in de maatschappij en is de werkgever het enige aanspreekpunt (voor hulp bij administratie, contacten met de overheid, ...)” (uit interview Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

4.2.9 Discriminatie op andere levensdomeinen

Hierbij aansluitend wordt tevens melding gemaakt van racisme en discriminatie van nieuwkomers op andere levensdomeinen, bijvoorbeeld de huisvestingsmarkt, wat de tewerkstelling in het gedrang brengt.

“Ook racisme en discriminatie speelt werkgevers die kansen willen bieden aan iedereen soms parten. Hun medewerkers vinden bijvoorbeeld geen huis in de omgeving omdat huisbazen niet aan allochtonen willen verhuren. Daardoor komt natuurlijk ook de tewerkstelling in het gevaar.” (Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

4.2.10 Risicoaversie

Tot slot wordt gewezen op het bestaande maatschappelijke fenomeen van risicoaversie.

“Werkgevers willen zich vooral geen problemen op de hals halen en nemen daarom liever geen risico's met 'moeilijke doelgroepen'. (...) Deze risicoaversie speelt ook in het bieden van nieuwe kansen aan mensen die in het verleden 'gefaald' zijn: ex-gedetineerden, mensen met verslavings-

problematieken of gefailleerde zelfstandigen bijvoorbeeld. We moeten hier zeker niet enkel werkgevers met de vinger wijzen, het is eerder een maatschappelijk fenomeen.” (Bert Serneels, Jobkanaal)

“Wij werven kansengroepen aan, maar eerder beperkt. Ze kunnen immers de winst, toch het uiteindelijke doel van een profitonderneming, in het gedrang brengen. Deze mensen vragen meer begeleiding en hulp. Daarvoor moet je dan iemand van de andere medewerkers inschakelen, zonder dat je daarvoor subsidies krijgt. Dat kost veel geld.” (uit focusgroep, tuinbedrijf)

4.2.11 Ruimte voor of investering in diversiteit(sbeleid)

“Een organisatie kan zich slechts in beperkte mate aanpassen aan afwijkende noden van een minderheid. In hoeverre de organisatie zich kan aanpassen, zal in grote mate bepaald worden door de visie van de onderneming op verschillen (diversiteit) op de werkvloer. Is er een cultuur die ‘anders zijn’ in de breedst mogelijke zin van het woord toelaat? Of nog ruimer: is er een visie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)?” (Bert Serneels, Jobkanaal UNIZO)

De visie op diversiteit speelt een belangrijke rol. Beschouwt men diversiteit op de werkvloer, als een sociaal engagement (inclusieve arbeidsmarkt), een onvermijdelijke en noodzakelijke evolutie (knelpuntberoep) of als een rijkdom? Diversiteit op de werkvloer vergt van de werkgever inspanning, investering en flexibiliteit, maar kan tegelijkertijd ook heel wat kansen omvatten.

4.3 De invalshoek van intermediairen

4.3.1 Projectontwikkelaars van RESOC en diversiteitsmanagers van BNCTO

Het gesprek met Kristel Pellens, Diversiteitsmanager van het Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding (BNCTO), op 17 mei 2011 (waarvan het verslag door de betrokkene evenals door collega Mieke Lemmens, Projectontwikkelaar diversiteit SERR-RESOC Antwerpen werd nagelezen en aangevuld) geeft zicht op een aantal drempels die intermediairen ervaren bij het (duurzaam) tewerkstellen van mensen in armoede en hoe men daar vanuit BNCTO/RERR-RESOC mee tracht om te gaan. Ook het overhandigde document (PowerPoint) dat gehanteerd wordt bij de training voor HR-medewerkers en direct leidinggevenden die met mensen in armoede werken, diende als insteek voor onderstaande.

4.3.1.1 Situering projectontwikkelaars SERR-RESOC, BNCTO

De werkzaamheden van de projectontwikkelaars van RESOC en diversiteitsmanagers van BNCTO focussen op de ondersteuning van het personeelsbeleid van bedrijven en organisaties binnen de profit en socialprofit. Het bevorderen van een *diversiteitsbeleid op de werkvloer en het sensibiliseren van werkgevers* hieromtrent is hierbij een centrale betrachting. Hierbij richten ze zich in eerste instantie naar direct leidinggevenden en HR-managers. Er worden verschillende initiatieven genomen. Sedert een drietal jaren vormen mensen in armoede een specifieke doelgroep van hun acties (naast ouderen, personen met een handicap en allochtonen).

4.3.1.2 Drempels

Vanuit de acties die BNCTO en RESOC opzetten naar werkgevers komen volgende drempels aan het licht met betrekking tot het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede. Ten aanzien van werkgevers spelen vooral volgende drempels:

- *Ongekendheid met de doelgroep*, wat zich vertaalt in vooroordelen bij werving en selectie, gebaseerd op uiterlijk, attitude, ...
- *Ongekendheid van principe van krachtgericht werken* (wat veel mogelijk maakt). Hierdoor stagneren situaties bij de vaststelling van een probleem, maar geraakt men niet verder. Werkgevers blijken open te staan voor het principe van krachtgericht werken, maar men is zich doorgaans niet bewust van het belang hiervan.

Ten *aanzien van mensen in armoede* stellen BNCTO en RESOC dat volgende drempels duurzame tewerkstelling bemoeilijken:

- geen (geschikt) diploma;
- beperkte arbeidsvaardigheden;
- onaangepaste houding;
- strafblad;
- illegaal verblijfsstatuut;
- geen stabiele woonst;
- geen internetverbinding;
- geen belwaarde op gsm;
- mobiliteitsproblemen;
- geen kinderopvang;
- dagelijkse zorgen;
- werkloosheidsval;
- de *afbankelijkeid van diensten*, waardoor mensen in armoede tijdens de werkuren zich naar allerlei instanties moeten wenden (bv. schuldbemiddeling, opvoedingsondersteuning, ...);
- *meervoudige problematiek* waarmee de doelgroep te kampen heeft, waardoor men zich ook als werkgever kan verliezen in wat op welk moment nodig is.

4.3.1.3 Krachten

Tegenover bovengenoemde drempels staan evenwel ook heel wat krachten, waaronder een sterke wens en motivatie om te werken, op voorwaarde dat men daarvoor de juiste kansen krijgt en dat een aantal randvoorwaarden worden vervuld.

Volgende krachten worden vermeld:

- verlangen naar herstel/wens om te werken;
- grote loyaliteit;
- inzet;
- humor;
- relativering;
- overlevingsdrang en trots;
- werkervaring op verschillende plaatsen;
- weerbaarheid;
- creativiteit.

Volgende factoren maken dat mensen in armoede, eens aan het werk, dit *werk ook volhouden*:

- werk dat men graag doet;
- combinatie met gezin is haalbaar;
- nuttig werk;
- waardering op het werk;
- werk met perspectief;
- goede sfeer op het werk;
- goed inkomen;
- medezeggenschap;
- haalbaar tempo;
- duurzame job;
- belang van sociaal verlot.

Op vlak van personeelsbeleid vertaalt zich dit in 'Een *mensgericht personeelsbeleid*, vertrekkend van *gelijke regels* voor iedereen met een flexibele *begeleiding op maat*'. Dit heeft gevolgen voor zowel de werving en selectie, het onthaal, de begeleiding op de werkvloer, de ontwikkeling en het personeelsbeleid in het algemeen. Enkele elementen die in dit verband in het oog springen zijn:

- *Werving en selectie*: alert zijn voor en screenen van drempels.
- *Onthaal*: belang van een vertrouwenspersoon op de werkvloer; duidelijkheid met betrekking tot functie, regels, taken.
- *Begeleiding op de werkvloer*: fouten zien als onderdeel van leren, betrokkenheid bij afwezigheid, appèl doen op collegialiteit bij problemen, het gevoel geven dat elkeen een verschil maakt.

- *Ontwikkeling*: krachtgericht kijken, ontwikkeling breed opvatten, evolutie zichtbaar maken, rekening houden met opleidingsbehoeften van mensen in armoede (bv. assertiviteit, communicatie).
- *Algemeen*: personeelsdienst als wegwijzer in de sociale kaart of doorverwijzer; goede afstemming tussen jobcoaches, HR en leidinggevende.
- *Divers*: transparantie over verloning, loon tijdig storten, kennis sociale kaart, streng optreden bij pesten en discriminatie, expertise met loonbeslag, schuldbemiddeling, ...

4.3.1.4 Aanzetten tot suggesties

BNCTO-RESOC gaat er van uit dat werkgevers deze doelgroep nodig heeft, gezien de verwachte toenemende nood aan arbeidskrachten. Hierbij is het aan de werkgevers om te anticiperen op de noden van betreffende kansengroep. Volgende aanzetten tot suggesties worden geformuleerd:

- Voldoende tijd en energie steken in de *relatie met de werknemer in armoede* zodat problemen bespreekbaar worden (wat zit er achter?).
- *Thematiek van armoede benoemen* in het kader van algemene sensibilisering. Alleen door de benoeming van de armoedeproblematiek kan een aangepaste aanpak ontwikkeld worden (men is zich evenwel bewust van de moeilijkheid om dit te kunnen benoemen, gezien de complexiteit en verwevenheid).
- Er is tevens een grote nood aan *bewustwording* zodat de kloof tussen werkgevers en mensen in armoede minder groot wordt. De uitdaging ligt hierbij op het kunnen promoten van positieve voorbeelden op de werkvloer, in het bijzonder in de profitsector.

Vanuit de vorming ten aanzien van direct leidinggevenden en HR worden een aantal aspecten belangrijk geacht die we hieronder synthetiseren:

- Mensen in armoede een plaats geven in het bedrijf is een *verrijkende uitdaging*.
- De betekenis van het inschakelen van mensen in armoede gaat veel verder dan de economische bijdrage. Het gaat over een *engagement* voor meer samenlevings-samenhang, versterking van diversiteit binnen het bedrijf en het valideren van mensen met beperkingen en verminderde kansen.
- Met mensen in armoede op weg gaan in een bedrijfscontext vraagt een *bijzondere inspanning*, waarbij geduld, het opzij zetten van een spontaan oordeel en een open dialoog essentieel zijn.
- Mensen met armoede-ervaring hun *specifieke talenten* en ervaringen een plaats geven verhoogt de kans op een geslaagde inschakeling.
- Aandacht voor de *relatieontwikkeling* tussen de direct leidinggevende en de werknemer in een armoedecontext is van groot belang.
- Naast de concrete taakgerichte aanpak is het belangrijk stil te staan bij het verhogen van *invloed, contact en vertrouwen*.

- Een *steunende omgeving* en *krachtgerichte* en erkennende tussenkomsten verhogen de kansen op een goede inschakeling.
- Leiding geven op de werkvloer betekent werken vanuit een zekere machtspositie. De uitdaging bestaat erin om vanuit dit positioneel verschil te streven naar *relationele gelijkwaardigheid*.

Volgende instrumenten en kapstokken kunnen werkgevers ondersteunen in het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede:

- Een *gerichte sociale kaart* van de regio, gelinkt aan de armoedeproblematiek, zodat men als werkgever een werknemer indien nodig juist kan doorverwijzen naar een hulp- of dienstverlener.
- Een zicht op *'wie is wie'* op het domein van werk en welzijn. Dit impliceert een optimale samenwerking van intermediairen zodat de werkgevers weten op wie ze kunnen rekenen voor wat. Vooral naar ondersteuning van welzijnsaspecten en jobcoaching (op de werkvloer) is het belangrijk dat de verschillende externen niet naast elkaar werken.
- Een *knipperlichtenlijst* om mensen in armoede en de mogelijke randproblemen te kunnen detecteren en er een aanpak op maat op af te stemmen.
- *Jobcoaching*, mits een duidelijke taakafbakening en roldefiniëring.
- *Het (tijdelijk) inschakelen van ervaringsdeskundigen in de armoede* als expert op de werkvloer, ook in profitorganisaties (bv. dienstencheque-bedrijven). Op die manier krijgen werkgevers een beter zicht op wat hun doelgroep-werknemers nodig hebben om hun werk te kunnen volhouden. De tandemmethodiek acht men hierbij een goede formule.
- Naargelang het soort bedrijf kan er geopteerd worden voor *begeleiding op of naast de werkvloer*.
- *Sensibiliseren van de werkvloer*. Naast het sensibiliseren van de 'top' van het bedrijf, is er tevens nood aan een sensibilisering van de collega-werknemers, gekaderd binnen een duidelijke visie en missie van het bedrijf over hoe men omgaat met diversiteit. Hierbij is het niet de bedoeling om te komen tot positieve discriminatie, wel tot vormen van *tijdelijke positieve actie*.

In verband met de *rol van sociale diensten* in bedrijven wordt gesteld dat dit erg afhangt van bedrijf tot bedrijf. In sommige bedrijven fungeren personeelsdiensten als sociale diensten. Dit hangt mede af van de persoonlijkheid van de personeelsverantwoordelijke. *Vakbonden* kunnen op hun beurt ook een rol spelen in de sensibilisering van de werkvloer. Daarnaast is het van belang dat ook *werkgeversorganisaties* (bv. UNIZO) duurzame tewerkstelling van mensen in armoede ondersteunen.

Voor de eigen organisatie ziet men vooral een rol weggelegd inzake sensibilisering (o.a. het promoten van diversiteitsplannen) en adviesverstrekking aan HR-verantwoordelijken en direct leidinggevend.

Andere derdeorganisaties, maar ook VDAB, hebben een belangrijke rol inzake het realiseren van een *'warme overdracht'*. Een belangrijk instrument hierbij voor mensen in armoede zijn, volgens BNCTO/RESOC de zogenaamde *'werkervaringsstages'* die werkzoekenden de kans geven om gedurende zes weken te proeven van een werkcontext en waarbij VDAB instaat voor het vervullen van een aantal randvoorwaarden (bv. contract, verzekering, verplaatsingsvergoeding, begeleiding). De werkgevers op hun beurt kunnen nagaan of de persoon in kwestie geschikt is voor de job. In het ideale geval wordt een dergelijke stage gevolgd door een *IJO*, gevolgd door een vaste aanwerving in het bedrijf.

Samengevat bestaat de rol van RESOC/BNCTO ten aanzien van werkgevers met betrekking tot het aanwerven van mensen in armoede uit:

- Informatieverstrekking en ondersteuning bij het divers personeelsbeleid.
- Als aanspreekpunt fungeren.
- Promoten van stimulerende maatregelen in het kader van de diversiteitsplannen.
- Opleiding van leidinggevend en HR.

Tot slot ziet BNCTO ten aanzien van het zelfstandig ondernemerschap vooral een rol voor UNIZO en dit in het bijzonder naar *'gekleurde armoede'*. Bij deze doelgroep zitten ook mensen met competenties voor het uitbouwen van zelfstandig ondernemerschap, maar mist men de juiste informatie en competenties op vlak van regelgeving en administratie. Tot op heden bleven initiatieven beperkt tot (kortstondige) projecten. Een meer *structurele en preventieve aanpak* is gewenst.

4.3.2 Het perspectief van een vakbond: ABVV licht toe

Een andere belangrijke intermediair waarvan we het perspectief tot nog toe misten, is de vakbond. ABVV was bereid om met enkele experts vanuit verschillende diensten⁹ hun licht te werpen op de thematiek van duurzame tewerkstelling van mensen in armoede. Meer bepaald gaven zij hun visie op de drempels die mensen in armoede en werkgevers ervaren in de tewerkstelling. Tevens werd er gezocht naar mogelijke begeleidingsvormen, maatregelen, ... die de duurzame tewerkstelling van mensen in armoede kan bevorderen. Verder ging deze vakbond dieper in op hun rol in dit alles, wat ze reeds doen en wat nog nodig is.

⁹ Françoise Vermeersch (Studiedienst Vlaams ABVV) - Griet Debussche, Loopbaandienstverlening - Selma Çoban, vzw Welkom (diversiteitswerking) - Sven Van Trappen van Vorming en Actie voor werklozen Oost-Vlaanderen in tandem met Sammy Van Laere, stagiaire opgeleide ervaringsdeskundige.

4.3.2.1 Drempels voor mensen in armoede en werkgevers

Duurzame tewerkstelling voor mensen in armoede is niet evident. ABVV ziet enkele obstakels voor mensen in armoede die duurzame tewerkstelling verhinderen. Een aantal zaken, reeds eerder aangekaart in dit rapport, werden ook door ABVV bevestigd, waaronder: problemen met mobiliteit, kinderopvang, combinatie werk & privé, lange wachtlijsten in hulp- en dienstverlening, administratieve rompslomp, het loon, de kwaliteit van het werk (repetitief, zwaar, ...). Aanvullend wees ABVV op nog andere mogelijke obstakels voor mensen in armoede:

- *Het activeringsbeleid*

“Volgens mij, is echt het huidige activeringsbeleid het grootste probleem voor duurzame tewerkstelling. Het uitgangspunt is werklozen zo snel mogelijk naar werk toe te leiden. Zo is bij de VDAB maar liefst 35% van de vacatures interimwerk, soms wel met optie op vast werk, maar hoe vaak gebeurt dat? Terwijl duidelijk is dat interimwerk voor heel wat mensen in armoede niet vanzelfsprekend is.”

- *De activeringsdruk, ook aan het werk.*

“Ik ben een bepaalde periode aan de slag gegaan bij een bedrijf, dat was maar veertien uur, maar dat was iets. Toch werd ik door de VDAB onder druk gezet om iets anders te zoeken, terwijl ik dat eigenlijk wel graag deed. En ik werkte dan wel maar veertien uur, ik moest wel een heel paperassenwerk in orde houden, want mijn inkomen bestond deels uit loon en deels uit een uitkering.”

- Mensen in armoede krijgen weinig kansen op de arbeidsmarkt en hebben hierdoor een hogere risico op langdurige werkloosheid. Hoe langer men werkloos is, hoe minder kans op werk. Bovendien worden zij soms gedreven in het *zwart-werkcircuit* (met slechte loon- en arbeidsvoorwaarden).
- *Privacy op de werkvloer.* Hoe gaat de werkvloer om met situaties als loonbeslag, met uitzonderingsmaatregelen voor zekere werknemer, zonder de privacy van de werknemer in armoede te schenden.
- Op de werkvloer is er vaak een *gemis aan begrip en inlevingsvermogen* voor de situatie van mensen in armoede. Dit zorgt voor misverstanden en verkeerde communicatie.
- *Onderaannemingen.* Bedrijven werken als maar meer via onderaannemingen. Alles wat niet onder hun kernactiviteiten valt, wordt afgestoten naar kleine onderaannemingen, die (meestal) tegen de laagste prijs de activiteit op zich nemen. De poetsdiensten zijn hier een goed voorbeeld van. Problemen zijn dat er zo meer precare jobs worden gecreëerd (mensen die tegen laag loon, moeten presteren in een zware job), dat syndicaal werken moeilijker wordt (want deze kleine

onderaannemingen hebben vaak minder personeel en dus geen vakbondsafgevaardigden of de werknemers werken heel verspreid en geïsoleerd) en er is veel minder controle op de jobkwaliteit.

Drempels die werkgevers verhinderen mensen in armoede duurzaam te werk te stellen, zijn:

- *Inzicht in armoede*: Meeste werkgevers hebben geen juist inzicht in de armoede-problematiek en de leefwereld van mensen in armoede. Goede bedoelingen zijn daarom ook niet per se juiste antwoorden voor de duurzame tewerkstelling van mensen in armoede.
- Focus op *inzetbaarheid van werknemer*: Het tewerkstellen van mensen in armoede vraagt op de eerste plaats een investering van de werkgever. Een investering zowel in de werknemer zelf als in de kwaliteit van de arbeid (aandacht aan woon-werkverkeer, combinatie arbeid en gezin, ...), iets wat werkgevers vaak afschrikt.
- Focus op *winst*: De meeste werkgevers zijn gefocust op het maken van winst, het welzijn van het personeel staat voornamelijk in functie van winst. Bijvoorbeeld: een verzuimbeleid wordt vaak ingevoerd om het absentisme aan te pakken en op die manier de productiviteit te verhogen. De risicofactoren die het welzijn aantasten worden niet aangepakt. Het spreekt voor zich dat dit een zeer negatief effect heeft op de situatie van mensen in armoede.
- *Gebrek aan diversiteitsbeleid*: in kleine ondernemingen. Grotere bedrijven hebben vaak een doorgedreven personeelsbeleid, waarbij men ook gebruik maakt van de verschillende ondersteuningsmaatregelen en externe dienstverlening die geboden worden door overheid en intermediairen. Kleine KMO's hebben dit veel minder, redenen hiervoor zijn:
 - Geen zicht op het aanbod in ondersteunende maatregelen en externen, ... Kleine KMO's kennen bijvoorbeeld maatregelen als IBO en Activa niet.
 - Gebrek aan transparantie in de verscheidenheid aan maatregelen.
 - Wantrouwen van de kleine werkgevers ten aanzien van externen, zoals VDAB, vakbond, projectontwikkelaars, ...

4.3.2.2 Maatregelen en begeleidingsvormen voor een duurzame tewerkstelling

ABVV wijst allereerst op het belang van een *kwalitatief voortraject naar werk voor mensen in armoede, met aandacht voor zowel werk als welzijn*. Daarbij verwijst de vakbond naar het ESF-project 'Krachtgerichte begeleiding naar werk', waar de VDAB samenwerkte met CAW Metropool. Men ziet hier veel potentieel in. Daarom staat ABVV ook achter de structurele implementatie van de integrale werk- en welzijns-trajecten voor mensen in armoede.

Verder beschouwt ABVV de IBO's, de *individuele beroepsopleiding*, als een potentiële ingangspoort voor mensen in armoede naar regulier werk. Daarbij benadrukt men ook wel de rol van de VDAB. Wil men dat mensen in armoede profiteren van IBO, dan moet de VDAB een proactievere rol spelen en moet ze er beter op toezien dat IBO wordt ingevuld door werkzoekenden uit de kansengroepen.

Ook is er *jobcoaching*. Dit wordt zowel door VDAB als de vakbonden aangeboden. Hiermee worden werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt of een taalachterstand begeleid op de werkvloer tijdens de eerste maanden van tewerkstelling. Jobcoaching is enkel mogelijk wanneer de werkgever hiermee toestemt. Als de werkgever hier niet mee akkoord gaat, is er geen externe begeleidingsvorm voor nieuwe werknemers op de werkvloer.

Dat *een verlaging van de loonlasten* een oplossing zou bieden voor de duurzame tewerkstelling van mensen in armoede, is ABVV niet van overtuigd. Zij wijzen op de verscheidenheid aan maatregelen die er nu al bestaan die een loonlastverlaging realiseren (IBO, werkervaring, Activa, SINE, ...). Het gebrek aan transparantie hierin stelt zich nu al (met als gevolg dat kleine KMO's nu al geregeld geen of weinig gebruik maken van deze maatregelen). Een bijkomende loonlastverlaging voor de laagste inkomens lijkt voor ABVV dus geen antwoord. Werkgevers *proactief informeren en wijzen op het bestaand aanbod* (van maatregelen en externe ondersteuning), met daarbij het belang benadrukken om samen te werken met anderen, is volgens ABVV een betere piste.

Tot slot wijst ABVV ook op het belang van een *verboging van de minimumlonen* en het *behoud van de indexering*.

4.3.2.3 Rol van vakbond als intermediair

De vakbond heeft een uitgebreide dienstverlening voor zowel werklozen, werkzoekenden als werkenden. Zo zijn er:

- *Diversiteitsconsulenten van het ABVV*.

Zij ondersteunen vakbondsafgevaardigden, militanten en secretarissen bij diversiteitsacties op de werkvloer. Het doel is het opzetten en ontwikkelen van een diversiteitsplan of -beleid in het bedrijf. Allochtonen, 50-plussers, personen met een arbeidshandicap zijn hierin de prioritaire kansengroepen.

- *Bijblijfconsulenten van het ABVV*.

Bijblijfconsulenten informeren werkzoekenden over hun kansen op de arbeidsmarkt. Hun prioritaire doelgroepen zijn werkzoekende allochtonen, 50-plussers, kortgeschoolden en langdurige werklozen. De bijblijfconsulenten informeren over

opleidingen en cursussen, de verschillende beroepen die er bestaan, sollicitatietechnieken en de rechten en plichten van werkzoekenden. Zij bieden ook collectieve infosessies. Ook werknemers en tijdelijk werklozen kunnen met hun vragen terecht.

- *Loopbaanbegeleiders van het ABVV.*

Alle werknemers met minstens één jaar werkervaring kunnen hiervoor terecht bij de loopbaanbegeleiders van het ABVV. Voor alle ABVV-leden is deze dienstverlening gratis.

- *Kopa opleidingen en coaches (Kans op Arbeid).*

Kopa begeleidt in Vlaanderen werkzoekenden en werknemers uit de kansengroepen naar duurzame tewerkstelling. Deze biedt laagdrempelige opleidingen (bediende, socialprofit, verkoop, ICT, sociale vaardigheden, ...), trajectbegeleiding en job- en taalcoaching (op de werkvloer en op de opleidingsvloer).

Verder zijn er nog *de vakbondsafgevaardigden*. In veel bedrijven (met meer dan 20 werknemers) zijn er vakbondsafgevaardigden, die een rol kunnen opnemen als intermediair tussen de werknemer (al dan niet in armoede) en de werkgever. Welke rol de vakbondsafgevaardigde speelt in de tewerkstelling van de individuele werknemer, hangt van verschillende factoren. Standaard is de vakbondsafgevaardigde bij het onthaal van de nieuwe medewerker aanwezig. Ook niet-leden worden dan aangesproken en geïnformeerd over de vakbond. Daarna hangt de taak van de vakbondsafgevaardigde sterk af van de werknemer in kwestie. Neemt de persoon contact op met de vakbondsafgevaardigde, bij problemen; vraagt hij advies en informatie, ... Het is ook afhankelijk van bedrijf tot bedrijf. Sommige bedrijven schakelen automatisch bij problemen met de werknemer (bv. langdurig ziekte, ...) de vakbondsafgevaardigde in. Andere bedrijven niet.

Tot slot wijst ABVV op *de rol van de vakbonden binnen het VESOC*, het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité. Dit is het driedelige overlegorgaan tussen de Vlaamse regering, de Vlaamse werkgevers- en de Vlaamse werknemersorganisaties. Deze drie groepen hebben onderling een protocol afgesloten, namelijk dat wanneer binnen het VESOC een consensus wordt bereikt, de regering zich ertoe verbindt deze consensus uit te voeren.

Drempels die ABVV ervaart in het bereiken van mensen in armoede, zijn:

Allereerst is er *de onbekendheid* van mensen in armoede met de *dienstverlening van de vakbond*. Ze zien de RVA, VDAB, vakbond, ... als één pot nat. Ze zijn daarom ook minder geneigd om ook nog eens beroep te doen op de diensten van de vakbond

zoals een vorming voor werkzoekenden, loopbaandienstverlening, ... Terwijl het karakter van dergelijke diensten toch nog sterk verschilt dan die van de VDAB.

Het *herkennen van armoede* is een ander probleem. Het ontbreekt de vakbond aan inzicht wat armoede precies is, welke zaken kunnen gezien worden als mogelijke indicatoren voor een armoedeprobleem. Er worden reeds inspanningen gedaan bij ABVV om dat inzicht te vergroten maar dat is een proces van lange adem. Bovendien ontbreekt binnen de vakbond soms *de tijd en ruimte* om ten gronde een gesprek aan te gaan met het lid. Ook laat de setting *weinig privacy* toe. Leden zullen zichzelf dus niet snel bloot geven aan de consulenten.

Tevens reiken de vragen van mensen in armoede verder dan de opdracht van de vakbond. Het voorbeeld wordt gegeven van een werknemer in de horecasector die een heroriëntering overweegt, maar daarbij rekening moet houden met haar collectieve schuldenregeling. Dit is een vraag die niet welomlijnd een opdracht is voor de vakbond. Hoe ver moet je gaan als vakbond: moet je louter *een dienstverlening aanbieden of hulpverlening*? Voor de opgeleide ervaringsdeskundige is het antwoord duidelijk: je kunt mensen in armoede niet helpen zonder oog te hebben voor de andere problemen.

Zaak is dan om deze toe te leiden naar de juiste dienst. Echter hier knelt een ander schoentje, namelijk *de samenwerking met andere diensten*. De medewerkers binnen de vakbond hebben vaak geen duidelijk zicht op de regionale sociale kaart. Bovendien botsen zij ook op het probleem van wachtlijsten.

Welke actiepunten en verbeteringen ziet de vakbond mogelijk in het verbeteren van hun dienstverlening, zodat ook zij hun bijdrage kunnen leveren in het duurzaam karakter van mensen in armoede:

- Inzetten van de expertise van opgeleide ervaringsdeskundigen binnen ABVV.
- Uitbouwen van de expertise in armoede binnen alle geledingen van de vakbond.
- Betere bekendmaking van vakbond en diens dienstverlening bij mensen in armoede en anderen.
- Meer samenwerking met andere diensten (intern als extern) en betere doorverwijzing.
- Dienstverlening verbeteren, meer op maat van mensen in armoede.
- Ontwikkeling van handvaten voor vakbondsafgevaardigden om armoede te herkennen en te bestrijden.

5 | Inspirerende casussen

Een tweede fase van het onderzoek bestond uit het beschrijven van een aantal inspirerende casussen van duurzame tewerkstelling van mensen in armoede of andere doelgroepen met een meervoudige problematiek in binnen- en buitenland. In plaats van een brede waaier aan casussen slechts beperkt te belichten, kozen we ervoor om een beperkt aantal praktijken meer diepgaand te beschrijven. Op basis van bestaande contacten en zicht op goede praktijken, selecteerden we enkele goede praktijken. Selectiecriteria waren de *recentheid* en het *innovatieve karakter* van het initiatief, *doelgroepdiversificatie* (m.a.w. de verschillende casussen beogen andere doelgroepen, waaronder mensen in armoede maar ook mensen met een psychiatrische problematiek, een verslavingsproblematiek, ...), *organisatorische variëteit* (hulpverlening, private sector, sociaal-culturele sector), *regionale spreiding* en de focus op *begeleiding eens mensen aan het werk zijn*. Dit laatste criterium sloot heel wat overwogen initiatieven uit (mede gecontacteerd via het internationale netwerk 'Bridges voor Inclusion') en illustreert dat er heel veel tijd, energie en middelen gaat naar het begeleiden van mensen in armoede (en andere kansengroepen) naar de arbeidsmarkt, maar dat begeleiding eens men aan het werk is, eerder uitzondering is dan de regel.

Om de casussen structuur te geven, hanteerden we in de mate van het mogelijke volgend stramien:

1. naam organisatie;
2. beknopte omschrijving van de organisatie;
3. doelgroep/aantal mensen tewerkgesteld of bereikt in 2010;
4. innovatieve karakter in functie van duurzame tewerkstelling van de doelgroep;
5. gebruikte instrumenten en methoden;
6. contactpersoon;
7. verdere informatie.

De informatie werd verzameld op basis van bestaande documenten. Waar nodig werd tevens een interview afgenomen, hetzij face-to-face, hetzij telefonisch.

5.1 Krachtgericht en geïntegreerd werken aan werk en welzijn met mensen in armoede

5.1.1 Naam organisatie

VDAB Antwerpen en CAW Metropool

5.1.2 Beknopte omschrijving van het project

In 2009-2010 liep in Antwerpen het ESF-pilootproject ‘Naar een integrale, krachtgerichte trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede’. VDAB Antwerpen en CAW Metropool stelden vijf zogenaamde ‘ankerfiguren’ ter beschikking om de integrale krachtgerichte trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede in de praktijk te brengen. Dit project kreeg nadien op verschillende plaatsen in Vlaanderen een vervolg in het kader van het Werk- en Investeringsplan (WIP).

5.1.3 Doelgroep

Aan het pilootproject in Antwerpen namen 38 werkzoekenden in armoede deel. Een aantal hiervan worden verder begeleid in het vervolgproject in het kader van het Werk- en Investeringsplan, dat in totaal tussen 300 en 450 werkzoekenden in armoede beoogt.

5.1.4 Innovatieve karakter

Om de arbeidsmarktparticipatie en -positie van werkzoekenden in armoede *duurzaam* te verhogen tekende het ESF-project een vernieuwende methodiek - een integrale, krachtgerichte trajectbegeleiding via het inschakelen van ankerfiguren - uit. Een gecoördineerde en dienstoverschrijdende aanpak tussen de domeinen welzijn en werk vormde hiervoor de basis. Hierbij werden rond de werkzoekende in armoede welzijnsdomeinen ontsloten en ondersteund en tegelijkertijd (elders verworven) competenties in kaart gebracht. Dit vormde de basis voor de zoektocht naar *duurzaam* werk of een opleiding, waarbij indien nodig een *nazorgtraject* werd opgezet.

Het innovatieve karakter in functie van *duurzame tewerkstelling* van werkzoekenden in armoede was tweevoudig. Enerzijds maakte de geïntegreerde aanpak op vlak

van werk en welzijn dat tijdens het traject naar werk een *solide basis* werd gecreëerd (bv. een stabiele huisvestingssituatie, rust in de relatie, ...) en dat een aantal *drempels* naar werk werden geslecht (bv. opvang voor de kinderen, werken aan het zelfvertrouwen, samen solliciteren, ...). Anderzijds voorzag het pilootproject tevens in een verdere *begeleiding naast de werkvloer* eens de betrokkene aan het werk was.

Duurzaamheid betekende in het kader van het project niet alleen aandacht voor het vinden van werk, maar ook het *behoud van werk*, voor een daadwerkelijke *verbetering* van het beschikbare inkomen en aandacht voor *andere levensdomeinen* (huisvesting, gezondheid, opvoeding, relaties). Hierbij werd de link gelegd met het *na Zorg-traject*.

Naast de werkzoekenden in armoede was het de bedoeling om ook werkgevers te activeren. Het was de bedoeling dat werkgevers hierdoor een beter inzicht zouden krijgen in de armoedeproblematiek en hierdoor zouden bijdragen aan de tewerkstelling van kansengroepen. Op die manier kaderde het project tevens binnen het *maatschappelijk verantwoord ondernemerschap* en werd er een *brede duurzaamheidsstrategie* gehanteerd.

5.1.5 Gebruikte instrumenten en methoden

Centraal in het project stonden de *ankerfiguren* die de geïntegreerde werk-welzijns-trajecten in de praktijk brachten. Kansengroepen, waaronder werkzoekenden in armoede, hebben nood aan een continue, integrale begeleiding door een vaste vertrouwenspersoon. Door te werken met een centrale ankerfiguur, trachtte het ESF-project hieraan tegemoet te komen. De taak van deze ankerfiguren bestond in:

- het ondersteunen van de werkzoekende in de zoektocht naar werk, waarbij *competentieversterking* het uitgangspunt is. Ondersteuning werd hierbij gedefinieerd als het faciliteren van arbeidsparticipatie via actieve bemiddeling, ondersteuning en competentie- en krachtenanalyse;
- het uittekenen van een *gecoördineerd zorg(welzijns)traject*, waarbij een gestructureerd welzijnsstappenplan van de verschillende hulp- en dienstverleners in kaart werd gebracht;
- het opvolgen van het *na Zorgtraject* als de werkzoekende in armoede aan het werk was. Hierbij werd de gecoördineerde werk-welzijnsbegeleiding verdergezet.

Het opzetten van een *netwerk* en *samenwerkingsverband* tussen organisaties uit het arbeidsveld en de welzijnssector vormde de basis om problemen aan te pakken en de kans op *duurzame tewerkstelling* te vergroten.

5.1.6 Succesfactoren en knelpunten

5.1.6.1 Het pilootproject

Het was de bedoeling dat de ankerfiguren in dit project voldoende tijd, ruimte en flexibiliteit zouden krijgen om een breed netwerk op te zetten en te contacteren, bijvoorbeeld het betrekken van de Sociaal-Economische Raad van de Regio (SERR) in het kader van de *diversiteitsplannen*. De diversiteitsplannen hebben als intentie om de aanwerving van kansengroepen te bevorderen. Uitgangspunt was dat mensen in armoede toeleiden naar de arbeidsmarkt niet alleen een activering van de armen zelf vraagt, maar ook het activeren van *bestaande instituties en werkgevers*. Het hebben van een *(tewerkstellings)perspectief* is voor mensen in armoede (en andere kansengroepen) een belangrijke motiverende factor. De ankerfiguren binnen het project stonden voor de uitdaging om te bemiddelen met werkgevers in functie van een *duurzame tewerkstelling* van de doelgroep.

Uit de bevraging van de ankerfiguren bleek echter dat binnen het project weinig tijd overbleef om een netwerk met (voornamelijk) arbeidsmarktgerelateerde actoren uit te bouwen, zoals Jobkanaal, RESOC, projectontwikkelaars diversiteit. In functie van een duurzame activering van mensen in armoede is echter een meer proactieve aanpak van de werkgeverszijde gewenst. Hier zijn veel meer verbindingen nodig. In het vervolgproject in het kader van het WIP groeit de toenadering tussen VDAB en Jobkanaal (Unizo). Een medewerker van Jobkanaal liep een week stage bij een ankerfiguur van VDAB. Daarnaast is VDAB vragende partij naar meer overleg tussen trajectbegeleiders en werkgevers of intermediairen, waarbij werkzoekendenprofielen worden overlopen met het oog op een geschikte match. Doordat ankerfiguren een beter zicht krijgen op de werkzoekenden, kan men andere actoren beter informeren, wat een duurzaam traject alleen maar ten goede kan komen.

5.1.6.2 Het vervolgproject

In een diepte-interview met Cindy Fonteyne op 9 mei 2011, ankerfiguur van VDAB Antwerpen en tevens betrokken bij het vervolgproject, komen volgende thema's, knelpunten en aanzetten tot oplossingsporen naar voor.

- Een eerste knelpunt is de (te) *hoge werkdruk in het normaal economisch circuit*. Indien (poetsen in) een werkervaringsproject voor een werknemer haalbaar is, is dit geen garantie dat de betrokkene het werkritme in het reguliere circuit aankan. Bovendien kan men bij een vroegtijdige onderbreking van de werkervaring wegens een aanbod in het reguliere circuit niet terug indien deze job te hoog gegrepen blijkt. Er wordt gesuggereerd om soepelere overgangsmogelijkheden tussen werkervaring en het reguliere circuit te voorzien, in twee richtingen. Ook een 'proefperiode zonder verbintenis', zowel voor werkgevers als werknemers,

met mogelijkheid tot terugkering naar de werkervaring, kan soelaas bieden, aldus de ankerfiguur. Ook een tussenvorm tussen werkervaring en het reguliere circuit wordt gesuggereerd.

“De arbeidsmarkt is erg veeleisend. Motivatie en inzet zijn niet voldoende. Werkgevers willen nog weinig investeren in mensen. Alleen het eigenbelang telt.” (ankerfiguur VDAB Antwerpen)

- Een tweede knelpunt is het gebrek aan ruimte om te groeien in een job. Werkervaring voorziet ruimte om te groeien. In het reguliere circuit wordt doorgaans verwacht dat mensen vanaf de eerste dag efficiënt meedraaien. Ook expliciete uitingen van waardering blijven vaak uit, wat het zelfvertrouwen van beginnende werknemers ondermijnt. Ruimte om te groeien en het belang van waardering zijn dan ook belangrijke aandachtspunten.
- Voor mensen in armoede die (opnieuw) aan het werk gaan, bestaan de belangrijkste uitdagingen in *praktisch-organisatorische aspecten* (bv. combinatie werk met een gezin), op de hoogte zijn van *procedures*. Onwetendheid maakt dat werkzoekenden zich opnieuw in de problemen werken, bijvoorbeeld geen C4 vragen bij stopzetting tewerkstelling en de *werkloosheidsnal* (vervoerskosten, kosten voor kinderopvang, wegvallen van de verhoogde kinderbijslag, verhoging van de sociale huishuur bij stijging van het inkomen, ... maken dat er van hun laagbetaalde baan netto niet veel overblijft).
- Hierbij aansluitend is een volgend aandachtspunt de blijvende aandacht voor het afstemmen van werk en welzijn eens mensen in armoede aan het werk zijn. Eens mensen in armoede aan het werk zijn, bestaat de rol van de ankerfiguur voornamelijk in het coördineren en communiceren met de betrokkenen wie wat opneemt. Werkgerelateerde aspecten horen thuis op de werkvloer en bij de werkgever. Welzijnsgerelateerde aspecten worden hetzij door de trajectbegeleider, hetzij door een andere actor (bv. OCMW, CAW, ...) opgenomen. De persoonlijke situatie en het al dan niet bestaan van contacten met hulpverleners in het verleden is hier vaak bepalend voor de rolverdeling, in de mate dat deze hulpverlening (bv. schuldbemiddeling, contacten met CKG, ...) goed loopt.
- *Het belang van nazorg*, eens werkzoekenden in armoede aan het werk zijn, is echter *persoonsgebonden*. Sommige mensen in armoede (in het bijzonder de ‘nieuwe’ armen die wegens een faillissement of een echtscheiding in armoede terecht kwamen) slagen er in om hun leven terug in handen te nemen eens aan het werk. Voor generatiearmen, wiens problemen zich doorgaans niet vanzelf oplossen eens men aan het werk is, is dit minder evident. Gebrek aan werkattitude en organisatietalent (bv. combinatie werk-privé) spelen hier sterker, aldus de ankerfiguur. Dit pleit voor een aanpak op maat.

- Ook de duurtijd en de intensiteit van de nazorg kan individueel sterk verschillen. Naarmate mensen in armoede de nazorg minder nodig hebben, dooft de relatie met de trajectbegeleider langzaam uit. De betrokkene stelt wel vast dat mensen in armoede, eens het contact is uitgedoofd, doorgaans te lang wachten om opnieuw contact op te nemen. Vanuit deze vaststelling wordt gesuggereerd om gedurende circa 1 jaar na aanvang van de tewerkstelling contact te houden om terugval te vermijden.
- Het tijdstip waarop begeleiding naast de werkvloer kan plaatsvinden is geen eenvoudig gegeven. Bij tewerkstelling in het kader van bijvoorbeeld werkervaring kan doorgaans een soepele regeling worden afgesproken met de werkgever om tijdens de werkuren een aantal zaken op te nemen. In het reguliere circuit is dit veel minder evident. De begeleiding zou dan na de werkuren moeten gebeuren, maar noch VDAB, noch de meeste welzijnsdiensten, hebben op dat vlak flexibele uren. En ook voor personen in armoede is het niet evident om na de werkuren nog tijd en energie over te houden voor extra begeleiding. Op basis van deze vaststellingen wordt gepleit voor het maximaal voorzien van begeleiding tijdens de werkuren (evt. door deeltijdse tewerkstelling te combineren met een deeltijdse uitkering).
- Het leggen van contacten met werkgevers is een volgend aandachtspunt. Tot op heden heeft de betrokkene geen ervaring met het vergezellen van een werkzoekende in armoede bij een sollicitatie in het reguliere circuit (wel bij werkervaring, sociale werkplaats en interim). Ervaringen met de interimsector waren niet positief, wegens (te) onpersoonlijk.
- Een ander knelpunt is het gebrek aan vacatures voor laagopgeleide mannen met een zwakke fysieke gezondheid. De meeste jobs situeren zich immers in de sector van groenarbeid, magazijnier, ... Er is bijgevolg nood aan meer *jobdiversificatie*, zowel bij werkervaringsprojecten en in het reguliere circuit.

Tot slot werd ingegaan op de voor- en nadelen van het al dan niet *labelen van armoede*. De betrokkene is van oordeel dat actoren in de sociale economie doorgaans weinig problemen hebben met het benoemen van (kans)armoede. Ten aanzien van werkgevers in het reguliere circuit, is de betrokkene van mening dat dit beter niet als dusdanig geafficheerd wordt. Beter is te *wijzen op het belang van een geïntegreerde werk-welzijnsbenadering*. In plaats van te spreken van het ‘armoedeproject’ gebruikt de betrokkene in haar communicatie het ‘werken onder de noemer werk-welzijn’. Van belang is naar werkgevers vooral te onderstrepen dat de werkzoekende erg gemotiveerd is om aan de slag te gaan, maar dat de betrokkene op zijn of haar weg naar werk een aantal obstakels tegenkomt waarmee rekening dient te worden gehouden. Door mogelijke problemen te benoemen (bv. een alleenstaande moeder met jonge kinderen, zodat zich onverwachte situaties kunnen

voordoen), kan oplossingsgericht worden gedacht, met duidelijke afspraken over wie wat opneemt.

“Bijvoorbeeld de werkgever contacteert de ankerfiguur in geval van afwezigheid van de werknemer; de ankerfiguur gaat na wat de achterliggende reden is en bewerkstelligt mee een oplossing, zoals contact opnemen met een opvangdienst voor zieke kinderen.” (ankerfiguur VDAB Antwerpen)

5.1.7 Contactpersoon¹⁰

Ann Verboven

Expert trajectbegeleiding en aandachtsambtenaar kansarmoede VDAB

Ann.Verboven@vdab.be

5.2 De Sleutel: zorgend activeren van ex-drugsverslaafden

5.2.1 Naam organisatie

Sociale Werkplaats De Sleutel

5.2.2 Beknopte omschrijving van de organisatie

De Sleutel is een netwerk dat zich situeert binnen de gezondheidszorg en richt zich naar mensen met drugproblemen en risicogroepen in Vlaanderen en Brussel. Centraal in het aanbod staat hulpverlening, tewerkstelling en preventie. In Vlaanderen vindt de tewerkstelling plaats in een Sociale Werkplaats in Antwerpen en Gent. Via werk en activering helpt De Sleutel de medewerkers verder in hun re-integratieproces.

5.2.3 Doelgroep

Sociale Werkplaats De Sleutel richt zich specifiek naar werkzoekenden die kampen met een verslavingsprobleem en naar de groep mensen die een re-integratieproject opnemen na een periode binnen de drughulpverlening. Kenmerkend voor deze doelgroep zijn vaak hun lage scholingsgraad, hun beperkte of ontbrekende werk-

¹⁰ Bijkomende informatie:

Sannen L. & Van Regenmortel T. (2011), Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede. Uitdagingen en knelpunten van een nieuwe methodiek, HIVA-K.U.Leuven (te downloaden op www.hiva.be).

Sannen L., Driessens K. & Verboven A. (2011), Werk & Welzijn verankerd. Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede, VDAB Brussel.

ervaring en het hebben van een strafblad. Uitdagingen voor De Sleutel liggen bijgevolg zowel op het *aan het werk krijgen* van deze doelgroep vervolgens het *aan het werk houden* en het *bevorderen van een doorstroom* naar een vaste job in het normaal economisch circuit. De jarenlange ervaring van De Sleutel leert dat een drugsverslaafde die een langdurig residentieel programma succesvol afrondt, zonder zicht op werk, zonder verankering in het sociale leven, veel kans heeft om te hervallen. Vanuit deze vaststelling richtte De Sleutel in 1998 Sociale Werkplaatsen op. Momenteel bieden de Sociale Werkplaatsen tewerkstelling aan:

- 100 mensen in doelgroepstatuten (Gesco's, Artikel 60§7, arbeidszorg);
- 40 mensen in omkaderingsfuncties.

5.2.4 Innovatieve karakter

Vernieuwend in functie van een duurzame tewerkstelling van de doelgroep is enerzijds de uitbouw van een *inhoudelijk en werkgerelateerd voortraject*. Het betreft een modulair en flexibel dispatchingsysteem op maat van elke cliënt waar observeren, motiveren, coachen, aanleren in een werkgerelateerde context de voornaamste ingrediënten van zijn en doorstroom naar de werkplaats de drijfveer. Anderzijds is er de aandacht voor *nazorg op welzijnsvlak*, eens de cliënt aan het werk is in het kader van arbeidszorg, Gesco of Artikel 60§7. Deze nazorg zit vervat in de *module arbeidsbegeleiding* waarbij de arbeidsbegeleider zowel waakt over de uitvoering van het handelplan als arbeidsbelemmerende factoren aanpakt. Het doel van de arbeidsbegeleiding is - naast het creëren en houden van stabiele werkploegen - het ondersteunen van de doelgroepmedewerkers en werkplaatsbegeleiding op *inhoudelijk vlak*. Een arbeidsbegeleider kan niet ingezet worden voor technische opdrachten.

“Tijdens zijn of haar tewerkstelling zal de doelgroepmedewerker enkele hindernissen tegenkomen, op vlak van werk, op privévlak. Dit kan een effect hebben op de werksituatie. Sommige doelgroepmedewerkers zullen dit zelfstandig proberen op te lossen en verwerken, anderen kunnen dit niet. Hun tewerkstelling zal (tijdelijk) minder goed verlopen. Zij kunnen, zelf of via de werkplaatsleider, de ondersteuning van de arbeidsbegeleider invoeren om uit te zoeken wat hen belemmert in hun werk. Samen gaan ze zoeken hoe ze dit kunnen oplossen en voorkomen. Een doorverwijzing naar en samenwerking met externe organisaties is mogelijk. We gebruiken hierbij de methodiek van ‘Lieberman’.” (interne nota De Sleutel, 28 juli 2009)

In de werkwijze zijn elementen uit het empowermentparadigma terug te vinden.

“De medewerker leert geleidelijk oplossingsgericht hindernissen tijdens het werken aan te pakken. Hierdoor wordt de opstap naar een blijvende job merkbaar concreter. Eveneens leert de betrokkene dat om een werk te behouden men inspanning moet leveren, ook buiten de werke-

vloer. Eveneens leert men deze toe te passen op de privésfeer waardoor er stabiliteit ontstaat op de werkvloer en in het dagelijkse leven.” (interne nota De Sleutel, 28 juli 2009)

De Sleutel maakt de keuze om de zorg die mensen nodig hebben om het werk te kunnen doen (en vol te houden) bij voorkeur *buiten* de werkuren en *buiten* de instelling op te nemen. De Sociale Werkplaats voorziet de eerste stappen om deze hulpverlening te kunnen inschakelen (cf. ‘*ankeren*’) en ondersteunt de werknemer om de hulpverlening vol te houden.

“Onze doelgroepmedewerkers zijn nog regelmatig onderhevig aan een terugval wat stabiliteit betreft. Op verschillende levensdomeinen zijn er voor sommigen op regelmatige tijdstippen problemen die opnieuw de kop opsteken. Deze problemen zorgen er soms voor dat het werken belemmerd wordt. Deze arbeidsbelemmerende factoren zijn bedreigingen voor het activerings-traject waarin onze medewerkers bezig zijn. Van zodra dergelijke arbeidsbelemmerende factoren zich manifesteren, worden die door de werkplaatsbegeleider gesignaleerd aan de arbeidsbegeleider. Het is aan deze laatste om te detecteren wat er misgaat en om de doelgroepmedewerker te ondersteunen in de zoektocht naar oplossingen voor het probleem dat zich stelt. Op die manier proberen wij de situatie van de betrokken medewerker zo stabiel mogelijk te houden.” (Guido Maertens, 9 juni 2010)

Een permanent aandachtspunt hierbij is *doorstroom*, bij voorkeur naar het normaal economisch circuit. Indien dit niet haalbaar is wordt uitgekeken naar een andere werkgever binnen de sociale economie. Deze *module is in volle ontwikkeling*. Hierbij wenst De Sleutel de gedachte en methodiek van *Supported Employment* als een vast onderdeel van de werking te maken.

5.2.5 Gebruikte instrumenten en methoden

5.2.5.1 Methodiek van Liberman¹¹

De Liberman methodiek is erop gericht om cliënten met ernstige psychiatrische stoornissen *praktische en sociale vaardigheden* te leren, met als doel hun zelfstandigheid en de mogelijkheden voor sociale re-integratie te vergroten. De methodiek omvat een aantal modules, waaronder een module ‘omgaan met werk’. Deze module richt zich op het *behouden van (enige vorm van) werk* door het aanleren van de noodzakelijke vaardigheden om zelfstandig en succesvol te functioneren. Het gaat meer bepaald om volgende vaardigheidsdomeinen: kosten- en baten van werken, specifieke kennis over werk, werken en stress, problemen oplossen, omgaan met symptomen, omgaan met gezondheid en drugs, met werksituaties, met mensen op het werk en steun en motivatie.

¹¹ www.rinogroep.nl/images/html/Liberman/Modulekaart5OmgaanmetwerkV3.pdf.

De module is geschikt voor een *brede doelgroep* en kan in *vele settings* worden aangeboden. Om de vaardigheden in de praktijk toe te kunnen passen dienen deelnemers over een vorm van werk te beschikken. *Jobcoaches en trajectbegeleiders* hebben een belangrijke taak bij het vinden van een (passende) baan en het begeleiden bij het *volhouden* ervan.

5.2.5.2 Supported employment

Supported Employment is een Amerikaanse methodiek die ernaar streeft om kansengroepen via een *zeer intensief begeleidingsproces duurzaam tewerk te stellen in het normaal economisch circuit*. Het gaat om kansengroepen die met de bestaande tewerkstellingsmaatregelen moeilijk aan de slag kunnen in een regulier bedrijf: personen met een handicap, allochtonen, mensen met een drugsverleden, ...

In een interne nota van De Sleutel lezen we dat voor kansengroepen de slaagkansen van een *duurzame tewerkstelling in het NEC* momenteel vrij beperkt zijn. Een belangrijke reden is de afwezigheid of het wegvallen van de professionele en intensieve begeleiding in het reguliere circuit. Supported Employment biedt hier een antwoord op. Supported Employment omvat zes operationele doelstellingen, opgedeeld in twee fasen. De eerste fase betreft alle stappen voor en tijdens de tewerkstelling binnen de sociale economie (intake, assessment en jobfinding). De tweede fase start vanaf de tewerkstelling op de externe werkvloer (jobmatching, training on the job, ongoing support). Bij de *'training on the job'* wordt goed opgevolgd of de effectieve tewerkstelling overeenstemt met de competenties alsook de verwachtingen van de werknemer. Het bedrijf wordt verkend door zowel de werknemer als de begeleider. De *'ongoing support'* bestaat er in dat van bij de aanvang van de tewerkstelling gedurende de eerste maand wekelijks telefonisch contact wordt opgenomen met de werknemer. Omgekeerd kan de werknemer de Supported Employment begeleider (SEM begeleider) altijd contacteren en een afspraak maken voor een gesprek indien nodig. De tweede maand wordt tweewekelijks contact opgenomen. Indien blijkt dat de werknemer zich goed voelt in zijn nieuwe job wordt het contact maandelijks onderhouden. De werknemer kan ten allen tijde beroep doen op de SEM begeleider. De werknemer wordt blijvend opgevolgd minimum tot een jaar na indiensttreding.

“Voor een doorstroming naar het NEC beschikken wij over de mogelijkheden van de methodiek en de financiering van Supported Employment. In dit verband kunnen wij iemand een stage laten lopen bij een reguliere werkgever. Indien die stage positief verloopt en de medewerker overgaat op een contract bij deze reguliere werkgever, start voor ons een jaar van ondersteuning en begeleiding binnen deze nieuwe situatie. Wij hebben gedurende dit jaar ook een ‘terugnamplicht’ op het ogenblik dat het toch verkeerd loopt bij deze nieuwe werkgever.” (Guido Maertens, 9 juni 2010)

Sterktes

De sterkte van Supported Employment is dat De Sleutel *extra ondersteuning* geeft aan *werkgevers* op de reguliere werkvloer en dat de doelgroepmedewerker de zekerheid heeft dat deze bij problemen terug een plaats krijgt binnen de sociale economie. Supported employment resulteert in een win-winsituatie, zowel voor de werkgevers als voor werknemers. De werkgever heeft als voordeel dat De Sleutel reeds voor grotendeels een selectie maakte. Enkel kandidaten waarbij De Sleutel een redelijke kans op slagen ziet op de reguliere arbeidsmarkt, worden doorverwezen. Door het intensieve voortraject weet De Sleutel welk werk de werknemers aankunnen en dat ze klaar staan om door te stromen. *Mits een aangepaste begeleiding* maken ze ook veel kans om daarin te slagen. Het is de sterkte van De Sleutel om de openstaande vacatures te linken aan de juiste competenties binnen het aanbod. De Sleutel ondersteunt en informeert tevens kandidaat-werkgevers (bv. advies voor het voorzien van een extra maand proef, eerst op stage, ter beschikkingstelling, ...).

Knelpunten/zwaktes

Knelpunten situeren zich zowel aan de kant van de (kandidaat) werkgevers, aan de kant van de doelgroepwerknemers, de doelgroepomschrijving als de administratieve afhandeling.

Een voorwaarde om een ‘geldig’ traject te hebben is dat de doelgroepwerknemer in een contract van *onbepaalde duur* moet stappen. In deze tijden van economische crisis staan werkgevers niet te springen om hun aanbod van contracten onbepaalde duur in te vullen met mensen die uit kansengroepen komen.

Aan de andere kant is het *motiveren* van mensen die reeds een tijd zijn tewerkgesteld in de Sociale Werkplaats om de *overstap* te maken naar het NEC niet eenvoudig. *Doelgroepwerknemers* willen hun veilige situatie niet snel opgeven. Het is ook moeilijk om een goede werkkraft te laten gaan als die een positieve bijdrage kan leveren aan de Sociale Werkplaats.

Een ander heikel punt is dat mensen die in een traject zitten met een perfecte kans tot doorstroom, in aanmerking moeten komen voor een *Gesco contract*: dit wil zeggen minimum vijf jaar werkloos en kortgeschoold zijn. Het kan ook zijn dat als ze in aanmerking komen en die extra ondersteuning kunnen gebruiken, ze *niet in het project willen stappen* of kiezen ze voor een andere oplossing (zoals Artikel 60§7, interims, langdurige opleiding).

Beleidssuggesties

“Het moet een uitdaging blijven om mensen te laten doorstromen en geen druk om financieel de cijfers te halen. We moeten blijven aandringen bij de Vlaamse overheid om de financiering van Supported Employment in onze reguliere werking te voorzien. We verliezen nu zeer veel kost-

bare uren aan de administratieve noodzakelijkheden die werken met het Europees Sociaal Fonds met zich meebrengt. Dit is niet langer houdbaar. Het geloof in de inhoud van het project blijft gelden. Het moet een vast onderdeel zijn van een traject en niet als project waardoor mogelijke toekomstige kandidaten nu al uit te boot zullen vallen.” (Supported Employment in de regio Gent en Vlaamse Ardennen: stand van zaken, www.desleutel.be)

“Indien we ooit echt met Supported Employment willen kunnen werken in de regio zullen we een aantal bedrijven rond ons moeten kunnen verzamelen om een goede doorstroom naar het NEC te garanderen. Uiteindelijk moeten we zover komen dat die bedrijven met plezier onze mensen uit Supported Employment in hun bedrijven opnemen juist omdat ze weten dat wij garant staan voor het doorsturen van mensen die de nodige competenties hebben om te kunnen gaan werken in het NEC en dat dit daarbij dan nog eens opgevolgd wordt. Supported Employment moet op termijn een kwaliteitslabel worden voor diegene die werk zoekt.” (Supported Employment in de regio Gent en Vlaamse Ardennen: stand van zaken, www.desleutel.be)

5.2.6 Contactpersoon¹²

Guido Maertens
Afdelingshoofd
Sociale Werkplaats De Sleutel Gent

Mahatma Gandhistraat 2A
9000 Gent
Tel: 09 232 58 08/0496 56 45 93
guido.maertens@fracarita.org

5.3 Individuele Plaatsing en Steun (IPS): arbeidsrehabilitatie van mensen met psychische aandoeningen in Nederland

5.3.1 Beknopte omschrijving

Individual Placement and Support - vertaald Individuele Plaatsing en Steun (IPS) - is momenteel het meest succesvolle model van arbeidsrehabilitatie voor mensen met ernstige en langdurige psychische aandoeningen.¹³ Het model werd in 1993 in de VS ontwikkeld door Becker en Drake (1993). IPS wordt de standaardmetho-

¹² Verdere informatie: www.desleutel.be, www.socialewerkplaats-desleutel.be.

¹³ IPS wordt ook gebruikt bij mensen met een verstandelijke beperking.

diek genoemd voor het bredere ‘Supported Employment’¹⁴ voor mensen met psychische beperkingen. Recenter werd IPS ook toegepast bij jongeren met een eerste psychose waarbij het zich niet enkel richt op het verkrijgen en behouden van een regulier betaalde baan, maar ook op het starten van een opleiding.

5.3.2 Beschrijving van de methode

Belangrijke principes van IPS zijn (Van Erp et al., 2005; Van Weeghel et al., 2002 in Michon et al., 2011):

- De wens bij de cliënt om werk te vinden staat centraal en is leidend voor de arbeidsbegeleiding: ieder die betaald werk wil vinden en behouden, kan IPS-begeleiding krijgen. Cliënten worden niet geëxcludeerd of naar andere trajecten verwezen op grond van andere factoren zoals hun arbeidscompetenties, arbeidsverleden of psychiatrische symptomen.
- Betaald, regulier werk is het centrale doel. Er wordt geen gebruik gemaakt van speciaal gecreëerde banen, werkplaatsen onder de vlag van de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) of sociale werkvoorziening en vrijwilligerswerk.
- Snel zoeken naar, en zo snel mogelijk plaatsen in een baan. De arbeidsbegeleider helpt cliënten zo snel en zo gericht mogelijk bij het zoeken naar betaald werk. Er wordt geen gebruik gemaakt van langdurige voorbereidende trainingen, uitgebreid onderzoek van arbeidsvaardigheden en werkervaringsprojecten.
- De voorkeuren van de cliënt staan centraal. Arbeidsbegeleider en cliënt zoeken samen een arbeidsplaats die aansluit op de wensen, mogelijkheden en werkervaring van de cliënt.
- Het inschatten van arbeidsmogelijkheden vindt doorlopend plaats en zoveel mogelijk na plaatsing in de arbeidssituatie, gebaseerd op concrete werkervaringen.
- Ook trainen in vaardigheden en coaching vinden zoveel mogelijk plaats op grond van de concrete ervaringen en het functioneren in de baan. Het leidend principe is: eerst plaatsen, dan trainen (*‘place then train’*), in tegenstelling tot het meer traditionele principe van eerst trainen en daarna plaatsen in de werksituatie (*‘train then place’*).
- Ondersteuning op lange termijn. Ook als cliënten werken, krijgen zij en personen uit hun werkomgeving ondersteuning zolang zij daaraan behoefte hebben. Het contact wordt niet afgebouwd bij een geslaagde plaatsing.
- Integratie van arbeidsreintegratie in het GGZ-aanbod. De arbeidsreintegratie is geen aparte voorziening en er zijn geen verschillende professionals/instellingen

¹⁴ ‘Supported employment’ met een aangepaste baan in een regulier bedrijf onderscheidt zich van ‘protected employment’ - werken in een beschermde werksituatie - en ‘sheltered employment’ - werken in een gesubsidieerde baan -.

verantwoordelijk voor de verschillende onderdelen in het proces (voorbereiden, verwerven van banen, plaatsen en behouden). (Michon et al., 2011:13-14).

5.3.3 Innovatieve karakter

Het is een vernieuwende aanpak, daar IPS breekt met de gangbare praktijk om (1) mensen met een handicap te segregeren in afzonderlijke beschutte werkplekken en (2) om mensen snel in te schakelen zonder langdurige trainingen vooraf.

Door het 'place-then-train' idee onderscheidt IPS zich met andere woorden van de reguliere arbeidsrehabilitatie (trajectbegeleiding) die gericht is op werk volgens een ruime definitie (m.i.v. vrijwilligerswerk). Voorafgaand aan zoeken naar werk en plaatsing in werk vinden bij reguliere arbeidsrehabilitatie doorgaans eerst relatief uitgebreide assessment en voorbereiding plaats. Eventuele training van cliënten gaat vooraf aan plaatsing en de arbeidsbegeleiding is niet geïntegreerd met de zorg (Michon et al., 2011).

Een gebruikelijke vorm van IPS is een eenheid van drie of meer arbeidsspecialisten die ieder deel uitmaken van een ambulante GGZ team (zoals casemanagement, thuiszorgteam, zorgcoördinatieteam). De arbeidsspecialisten hebben een *caseload* van 20-25 cliënten. Arbeidsintegratie volgens IPS is echter niet alleen een zaak van de arbeidsspecialist in deze teams. Door gezamenlijk op te trekken met andere teamleden (psychiaters, verpleegkundigen) heeft de arbeidsintegratie een grotere kans van slagen, zo is de gedachte.

De trajectbegeleider maakt met andere woorden deel uit van een ambulante GGZ-team dat multidisciplinair is samengesteld. IPS is dus volledig te vatten in het *W²-concept* waarbij werk- en welzijnsaspecten van de betrokkenen constant in beeld zijn en blijven. IPS voorziet ook trajectbegeleiding zolang deze nodig is. Het is dus een op-maat-aanpak. De langdurige ondersteuning is er zowel voor de cliënt zelf als voor andere mensen in de werkomgeving. Op basis van een implementatieonderzoek in Nederland (Van Erp et al., 2007) heeft het Kenniscentrum Rehabilitatie een training voor trajectbegeleiders en een implementatieondersteuning voor leidinggevenden ontwikkeld.

5.3.4 Effectiviteit van de methode

De effectiviteit van IPS werd al in vele landen aangetoond (Michon et al., 2008; Drake & Bond, 2008 en Van Erp et al., 2007). Zo zouden met IPS meer mensen regulier betaald werk vinden in vergelijking met de gebruikelijke aanpak. Niettemin is IPS nog beperkt geïmplementeerd in Nederland (en dit geldt nog in ster-

kere mate voor Vlaanderen). Bovendien blijkt de implementatie ook niet steeds op een getrouwe manier te gebeuren.

Recent onderzoek uit Nederland toont aan dat (Michon et al., 2011; Michon & van Weeghel, 2011:56) IPS voor mensen met ernstige en langdurige psychische aandoeningen die de wens hebben om regulier betaald werk te vinden effectiever is dan de gebruikelijke arbeidsbegeleiding (m.a.w. de reguliere arbeidsrehabilitatie). De hoofdanalyse wijst uit dat de deelnemers in de IPS groep significant vaker werk vinden (39%) dan de deelnemers uit de vergelijkingsgroep (19%). Tevens werd nagegaan of IPS mogelijk ook een positief of juist negatief effect heeft op de deelnemers in termen van psychische gezondheid, zelfwaardering en kwaliteit van leven. Bij zowel de IPS- als de vergelijkingsgroep, is een vooruitgang op deze drie aspecten te zien, maar dit is bij de IPS groep niet sterker of zwakker dan bij de andere groep. Er is geen negatief effect van IPS op psychische gezondheid, zelfwaardering en kwaliteit van leven bij de cliënten.

5.3.5 De Methodiek 'De Omgekeerde Weg' en het FIPS-model

In de periode 2005-2008 werd in Nederland het project '*De Omgekeerde Weg*' uitgevoerd. Dit project had tot doel een 'best practice' te ontwikkelen voor een arbeidsreintegratiebenadering voor mensen met psychische beperkingen (Wilken et al., 2008) en had als missie:

"Het op een effectieve, persoonlijke en professionele wijze ondersteunen van mensen die te kampen hebben (gehad) met psychische problematiek bij het vinden van nieuwe mogelijkheden met betrekking tot werk, en het succesvol en tot tevredenheid kiezen, krijgen en behouden van een arbeidspositie."

Als referentiekader werd de psychosociale rehabilitatiebenadering gehanteerd dat een combinatie is van persoonlijk-professionele vormen van dienstverlening en ondersteuning gericht op zowel persoonlijk als maatschappelijk herstel (i.c. arbeidsparticipatie). De zeven eerder genoemde principes van IPS staan ook in dit project centraal, mits enkele aanpassingen (vandaar spreekt met ook over FIPS i.p.v. IPS). Zo werkt de trajectbegeleider niet enkel met het GGZ-team samen (in functie van behandeling en woonbegeleiding), maar ook met een casemanager vanuit de gemeente. Dit gebeurt om een goede verbinding te maken met de wereld buiten de GGZ en een brug te maken tussen de hulpverlening en de samenleving.

De leidende principes van de methodiek De Omgekeerde Weg zijn sterk gelieerd aan het *empowerment paradigma*. De cliënt heeft de regie, de rol van de begeleider is hierbij ondersteunend. Het *versterken van de eigen krachten en talenten* staat

centraal. Ervaringskennis is hierbij een sleutelbegrip. Gelijkwaardigheid en wederkerigheid zijn belangrijke aspecten in de basishouding. Er wordt een holistische, *integrale benadering* gehanteerd met steeds oog voor andere levensgebieden die relevant zijn voor de betrokkene (bv. huisvesting, financies). Bij de trajectbegeleiding wordt er zoveel mogelijk uitgegaan van continuïteit in persoon. Toch kan dit inhouden dat andere mensen ook betrokken worden bijvoorbeeld in het kader van assessment of een jobcoach op de werkvloer. Een van de principes heeft ook betrekking op de financiering en stelt nadrukkelijk dat financieringsvoorwaarden ondergeschikt moeten zijn aan duurzaam resultaat. Procedures dienen het traject te ondersteunen en mogen geen obstakel zijn.

Kenmerkend is dat er zo snel mogelijk gezocht wordt naar een werk(ervarings)plek. Veel aandacht gaat dan ook naar deze werkplek. Zo wordt er een omgevingsassessment gemaakt en een ondersteuningplan opgesteld om te kijken wat nodig is om het werk te behouden. Zes fasen worden onderscheiden:

1. Oriëntatie en kennismaking.
2. Onderzoeken.
3. Kiezen: werkplek bepalen.
4. Acties plannen om werkplek te verkrijgen.
5. Uitvoering van de acties.
6. Behouden van de werkplek.

Er wordt continu geëvalueerd aan de hand van een kwaliteitscyclus en in iedere fase wordt er planmatig gewerkt. Er is oog zowel voor de betrokken cliënt als voor de kant van de werkplek. Zo wordt opgelijst welke ondersteuning/hulpbronnen beschikbaar zijn en welke er ontbreken en noodzakelijk zijn. Aan de hand van een *stroomschema* wordt het traject uitgetekend. De trajectbegeleider kan hierbij *verschillende rollen* (persoonlijk assistent, gids, coach, adviseur, makelaar, coördinator/regelaar, budgetbeheerder) opnemen die afgestemd zijn naargelang de behoeften van de betrokkene en de fase waarin deze verkeert. De verschillende instrumenten die beschikbaar zijn werden in dit project geïnventariseerd en verschillende werden ook gehanteerd. Ze hebben onder meer betrekking op psychologisch functioneren, vaardigheden en sociaal gedrag. Ook voor het matchen van kenmerken van de persoon aan kenmerken van de werkomgeving zijn instrumenten beschikbaar. Zo is er bijvoorbeeld MELBA,¹⁵ oorspronkelijk in Duitsland ontwikkeld en in Nederland sinds 2001 op de markt met Mariette van Hooff als pionier. Dit instrument omvat zowel een capaciteitenprofiel als een eisenprofiel. Interessant is ook INVRA-Arbeid,¹⁶ een observatielijst voor algemene vaardigheden die voorkomen in een arbeidssituatie. Ze is gekoppeld aan een leer methode

15 Zie www.melba.nl. De afkorting staat voor Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit.

16 Zie www.invra.nl. De afkorting staat voor Inventarisatie van redzaamheidsaspecten.

‘Op Eigen Benen’ van Scholten en Schuurman. Centraal staat het in kaart brengen van krachten, talenten, vaardigheden en aardigheden.

Uit de evaluatie van dit project blijkt het belangrijk te zijn om op zoek te gaan naar de ‘drive’ van de deelnemer. Immers dat wat energie genereert, werkt ook empowerend. Ook het appèl doen op de *ervaringskennis* van de betrokkene is belangrijk. De inzet van peer support (ervaringsdeskundigen) is niet gelukt in dit project. Er zijn evenwel aanwijzingen dat dit een meerwaarde is in het heroveren van een plek op de arbeidsmarkt (Stoneking & McGuffin, 2007; Karbouniaris, 2007 en Van Regenmortel, 2011).

Het ‘matchen’ wordt erg belangrijk geacht: tussen betrokkene en de begeleider, tussen de betrokkene en de werkplek. Verschillende keuzes dienen dan ook beschikbaar te zijn om een optimale match te kunnen verwezenlijken. Dit had wat betreft het aanbod van werkplekken nog ruimer mogen zijn. De trajectbegeleiders mochten hierbij meer outreachend werken en ook samen met de deelnemer mee op pad gaan. De volgende twee rollen worden aan de zeven eerder genoemde rollen toegevoegd:

- *Kwartiermaker*: contact maken met werkgevers; voorlichting geven en vooroordelen wegnemen; ‘gastvrijheid’ creëren.
- *Banenzoeker*: zoeken van een baan die past bij de wensen en mogelijkheden van de betrokkene.

Op basis van de evaluatie worden verder een aantal competenties opgesomd, onderscheiden naar houdingsaspecten, kennis en vaardigheden. Het omvat een brede waaier en vraagt mogelijk om een specifiek profiel. Aanbevelingen zijn: een aparte functionaris of helpdesk voor informatie over de betreffende (en snel veranderende) wet- en regelgeving, alsook het inzetten van een aparte deskundigheid ten aanzien van het relatiebeheer met de arbeidsmarkt (om arbeidsplekken te spotten en kwartier te maken bij werkgevers).

Men doet ook de aanbeveling om meer vanuit *verschillende perspectieven* te leren kijken, deze samen te brengen (perspectief van de cliënt, van de werkgever, van de overheid/uitvoeringsorganisatie).

De onderzoekers promoten tot slot de casuïstiekbesprekingen als vorm voor voortdurende ontwikkeling en reflectie die men erg noodzakelijk acht. Ook de inschakeling van *ervaringsdeskundigen* bij professionele arbeidsreintegratie wordt expliciet als meerwaarde genoemd (omdat ze vanuit eigen ervaring kunnen spreken, omdat ze een rolmodel vormen en voor peer support kunnen zorgen).

5.4 Job- en Taalcoaching op de werkvloer¹⁷

5.4.1 Beknopte omschrijving

Het Vlaams Steunpunt Lokale Netwerken Opleiding en Tewerkstelling vzw (SLN) overkoepelt de organisaties die in Vlaanderen job-/taalcoaching op de werkvloer aanbieden, met het oog op *kwaliteitsvolle tewerkstelling*. SLN beschikt over een uitgebreid netwerk aan coaches in alle regio's waarop werkgevers een beroep kunnen doen. De coach werkt voornamelijk aan taal- en communicatieve vaardigheden en betreft waar nodig de *werkomgeving* in het coachingsproces. Via een coachingstraject wordt gekeken hoe de integratie zo vlot mogelijk kan verlopen.

5.4.2 Voorwaarden

Job-/taalcoaching is in principe bedoeld voor werknemers die maximaal twaalf maanden in dienst zijn. Jobcoaching duurt maximaal zes maanden en taalcoaching eindigt na een periode van maximum twaalf maanden. De intensiteit en de frequentie worden afgestemd op de behoeften van de werknemer en diens onderneming.

5.4.3 Voordelen

Jobcoaching:

- ondersteunt extra bij de integratie van een nieuwe medewerker;
- stimuleert de *motivatie* en prestaties van de werknemer(s);
- de werknemer krijgt meer inzicht in de eigen competenties;
- de taalvaardigheid van de werknemer verbetert;
- de werknemerstevredenheid vergroot waardoor hij/zij meer rendeert;
- de kans op *duurzame tewerkstelling* verhoogt;
- versterkt de communicatiemogelijkheden in het bedrijf.

“Het grote voordeel van de coaching is dat werknemers zich extern gesteund voelen. Ze kunnen aangeven wat voor hen belangrijk is, zonder dat ze zich moeten inhouden. Het is toch anders om tegen een neutrale contactpersoon te spreken dan direct tegen de baas. Eventuele problemen worden dan in een vroeg stadium signaleerd. Ik kan daardoor beter rekening houden met de situatie van werknemers en daar waar nodig op inspelen. Het bevordert de onderlinge communicatie en ik ben ervan overtuigd dat het conflicten kan vermijden.” (Dirk Desmedt, facility coach/preventieadviseur Sebeco Call Center Gentbrugge)¹⁸

¹⁷ Deze informatie is terug te vinden op <http://www.jobentaalcoaching.be/>.

¹⁸ www.jobentaalcoaching.be/Folders/11-01%20folder%20JCTC%20Algemeen.pdf.

5.4.4 Het coachingstraject

De job-/taalcoach biedt nieuwe werknemers een goed inzicht in de job en de verwachtingen. De focus ligt op de ontwikkeling van *sociale vaardigheden, arbeidsattitudes en zelfredzaamheid*. De werkgever staat in voor de technische vaardigheden. Goede communicatie en vlotte samenwerking tussen werknemer en werkgever creëren rendement en arbeidstevredenheid. Taalcoaching focust zich specifiek op de taalvaardigheid van de werknemer en stimuleert het taalbeleid in de onderneming.

5.4.5 Expertise inzake kwetsbare groepen

De coaching vertrekt niet altijd vanuit een probleem. Preventieve begeleiding voorkomt een negatieve ervaring. De coaches hebben expertise opgebouwd in het werken met kwetsbare doelgroepen. Hierdoor hebben ze oog voor specifieke signalen die ze bespreekbaar kunnen maken. Job-/taalcoaching is erkend door de Vlaamse overheid en richt zich voornamelijk tot werknemers uit de volgende kansengroepen:

- alloctonen: personen met een niet-Europese nationaliteit en/of afkomst;
- ouderen: personen die 50 jaar of ouder zijn;
- personen met een arbeidshandicap;
- kortgeschoolden: personen zonder diploma van de derde graad van het secundair onderwijs, hoger of universitair onderwijs.

Suggestie: jobcoaching uitbreiden tot personen in armoede.

Taalcoaching richt zich specifiek tot werknemers uit bovenstaande kansengroepen die het Nederlands niet als moedertaal hebben en het onvoldoende beheersen.

5.5 Talent@work¹⁹

5.5.1 Beknopte omschrijving

Om mensen duurzaam aan het werk te houden, is *motivatie* een belangrijk aandachtspunt, ook voor mensen in armoede. Motivatie heeft zowel een externe als een interne component. Extern gaat het onder meer om loonvoorwaarden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Interne motivatie houdt verband met mensen aanspreken op wat ze goed kunnen en op wat ze graag doen, wat verband houdt met *competentie- en talentmanagement*.

¹⁹ www.talentatwerkplek.be.

5.5.2 Beschrijving van de methodiek

Het ESF-project ‘Talent@werkplek’ trachtte hierop in te spelen en leidde tot de ontwikkeling van een website met concrete tips en een toolbox ‘Box@werkplek’. Deze instrumenten hebben als doel leidinggevend op de werkvloer te ondersteunen in hun coachingstaken: het begeleiden en motiveren van medewerkers en het erkennen, inzetten en ontwikkelen van competenties van hun medewerkers. Hoe krijgt een werkgever zicht op de sterke en zwakkere punten van de competentieontwikkeling in zijn organisatie? Hoe kunnen leidinggevend het beste uit hun mensen halen? Hoe zorgen leidinggevend ervoor dat de competenties van de medewerkers zoveel mogelijk tot hun recht komen?

Met een focus op *duurzame tewerkstelling*, biedt het project concrete tips op vlak van:

- onthaal: nieuwkomers motiverend inwerken, begeleiding door een peter/meter;
- functioneren: delegeren, afspraken maken, stimuleren van het leren;
- evalueren: communicatie, feedback geven;
- ontwikkelen: ondersteunen van ontwikkeling en opleiding, een leerplan maken, goede instructies geven.

Het project legt onder meer een link met de waarderende benadering (Appreciative Inquiry), werkplekleren en het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP).

5.6 X-Trans: duurzame tewerkstelling van kansengroepen

5.6.1 Naam organisatie

X-Trans

5.6.2 Beknopte omschrijving organisatie

X-Trans is een transportbedrijf, opgericht in 2004. Vanuit de firma vertrekken elke avond dertien vrachtwagens en een bestelwagen voor vaste nachtritten naar bestemmingen in de Benelux en Duitsland. Een belangrijke klant voor X-Trans is koerierbedrijf DPD. Daarnaast vervoert de firma ook afvalstoffen in de Benelux, Duitsland en Frankrijk.

5.6.3 Doelgroep

Momenteel zijn vijftien werknemers tewerkgesteld bij X-trans waarvan:

- twaalf werknemers van allochtone afkomst, laaggeschoold, sommigen van hen langdurig werkloos voor hun tewerkstelling bij X-Trans;
- vier werknemers +45 jaar, allen laaggeschoold;
- één werknemer met een arbeidshandicap, was voordien werkzaam in een beschutte werkplaats en staat nu deeltijds in voor het herstel en onderhoud van het wagenpark;
- ook de administratieve bediende is laaggeschoold en werkte eerder nooit in de transportsector. Ze kreeg haar opleiding in de onderneming.

Bij aanvang van hun contract had één persoon geen rijbewijs C en CE, hadden vijf mensen geen enkele ervaring in transport en kreeg nagenoeg iedereen na een *individuele beroepsopleiding (IBO)* een contract voor onbepaalde duur.

5.6.4 Bijdrage tot duurzame tewerkstelling

X-Trans zorgde de voorbije jaren voor het *welzijn van haar personeel*. X-Trans deed hiervoor extra inspanningen, begeleid en gesubsidieerd door de Vlaamse overheid (*diversiteitsplan*, zie verder). Daarnaast nam X-Trans actief deel aan enkele ESF-projecten rond duurzaam ondernemen en competentiebeleid.

“De meeste personeelsleden heb ik terug naar de arbeidsmarkt gehaald. Ik zie dat als mijn bijdrage aan de samenleving.” (Mieke Vertriest, X-Trans)

5.6.5 Instrument/methodiek

X-Trans maakte gebruik van een *diversiteitsplan*. Dit plan liet toe om op maat van de onderneming aan een HR-proces te werken dat verschillen bewust hanteert en inzet ten voordele van mens en onderneming. De *Projectontwikkelaars Diversiteit* binnen de regio hielpen bij het opstellen en de uitvoering van dit ambitieuze plan. Met het oog op het verhogen van de kansen en het welzijn van haar medewerkers deed X-Trans volgende inspanningen.

- 2005-2006: Instapdiversiteitsplan
Subsidie Vlaamse overheid 2 500 euro met volgende kernactiviteiten:
 - verbreden wervingskanalen (selectie via Jobkanaal, Job & Co, VDAB, ...);
 - aanpassen onthaalbeleid aan specifieke behoeften van allochtonen (vertalen arbeidsreglement, cmr, dagelijkse documenten, ...);
 - IBO-begeleiding voor mensen uit kansengroepen.
- 2006-2007: Diversiteitsplan
Subsidie Vlaamse overheid 10 000 euro met volgende kernactiviteiten:

- opsporen van behoeften problematiek oudere werknemers;
 - aanpassen arbeidsomgeving volgens hun vragen en noden (arbeidsduurvermindering, hef- en tiltechnieken, ...);
 - openstellen van bedrijf als stageplaats voor jongeren (verspreiden infomappen);
 - het verbreden van rekruteringskanalen (deelname jobbeurs, jobclub, ATB, ...).
- 2007-2008: Groeiversiteitsplan
Subsidie Vlaamse overheid 2 500 euro met als kernactiviteiten:
- streefdoel: voorbeeldonderneming diversiteit binnen de regio (infobrochure werkgevers, geven van sessies en delen van ervaringen diversiteit, ontwikkelen website met link naar diverse rekruteringskanalen, ...);
 - opzetten van nieuwe rekruteringskanalen en onderhouden van contacten bij gekende wervingskanalen;
 - nemen van specifieke acties gericht op minder zichtbare problemen bij werknemers (vertrouwenspersoon, budgetbegeleiding, ...);
 - versterken van genomen acties bij instap- en diversiteitsplan.

De uitwerking van dit diversiteitsbeleid heeft geholpen bij de uitbouw van een doorgedreven personeelsbeleid, waaruit men een aantal krachtlijnen/principes kan afleiden:

5.6.5.1 Investing in personeel

X-Trans investeert van bij de start in mensen. Voor nieuwkomers is er een uitgewerkt opleidingsplan met aandacht voor competenties. Dit opleidingsplan kwam tot stand met medewerking van enkele vrachtwagenchauffeurs. Uiteindelijk zijn zij het best geplaatst om de kennis die zij nodig achtten bij de uitoefening van hun job door te geven aan de nieuwkomer. Tijdens de eerste weken van de opleiding zit de nieuwkomer in de vrachtwagen met een collega-chauffeur en wordt deze begeleid in het gehele traject van X-Trans tot de klant. Om dit te kunnen aanbieden, maakt X-Trans gebruik van de IBO-maatregel.

5.6.5.2 Respect op de werkvloer

X-Trans benadrukt het belang van respect, dit zowel voor de collega, de job en het bedrijf. Pesterijen, racistische opmerkingen, enz. worden niet getolereerd binnen het bedrijf. Indien nodig wordt hier dadelijk op ingegrepen, in extremis met ontslag.

5.6.5.3 Waardering & erkenning

X-Trans heeft naast de voor de hand liggende competenties die noodzakelijk zijn als vrachtwagenchauffeur ook oog voor andere menselijke competenties, zoals sociale of technische vaardigheden. Deze worden erkend en waar mogelijk inge-

zet. Een begripvolle, geduldige en empathische vrachtwagenchauffeur staat in voor de begeleiding van de nieuwkomers. Een chauffeur met technische vaardigheden wordt ingezet bij kleine defecten.

5.6.5.4 Communicatie met het personeel

Het bedrijf zet in op communicatie met het personeel, zowel op individueel als op groepsniveau. De werkgever bevraagt zijn personeel bij het doorvoeren van acties op de werkvloer. Luisteren naar het personeel en de noden die bestaan is belangrijk. Ook op individueel niveau gaat de werkgever gesprekken aan met zijn werknemers. Er wordt bekeken waar de werkgever kan helpen. Het kan gaan over werkgerelateerde zaken, maar er is ook ruimte voor welzijnsgerelateerde thema's.

5.6.5.5 Aandacht voor het welzijn van het personeel

Het personeelsbeleid van X-Trans schenkt op verschillende manieren aandacht aan het welzijn van het personeel. Door te praten met het personeel, door hulp te bieden of oplossingen te zoeken voor privégerelateerde problemen zoals schulden, door te werken aan het zelfvertrouwen van het personeel, door opleidingen aan te bieden zoals hef- en tiltechnieken voor rugontlasting, ... Voor enkele werknemers werden bijvoorbeeld inspanningen gedaan inzake schuldbemiddeling. De zaakvoerder stuurde in naam van de werknemer met diens goedkeuring brieven naar verschillende schuldeisers en kon op die wijze gemakkelijker aflossingsplannen verkrijgen. De zaakvoerder beschouwt deze actie als een extra tegemoetkoming en zag dat de werknemer opnieuw rust en moed vond. Na enkele maanden waren alle schulden afgelost en ontstond een groter wederzijds vertrouwen.

5.6.5.6 Tewerkstelling op maat

Hoewel iedere werknemer vrachtwagenchauffeur is, houdt het bedrijf rekening met individuele wensen, talenten, noden en beperkingen. Talenten worden erkend en ingezet. Met beperkingen en tekorten wordt rekening gehouden, en daar gaat X-Trans waar mogelijk soepel en geduldig mee om. Zo worden er voor oudere werknemers snipperdagen ingelast om de werklast te verlagen. Ook heeft X-Trans aandacht voor de gezinssituatie van zijn personeel. Voor werknemers die moeite hebben met papierwerk, wordt het papierwerk tot een minimum beperkt, ... Er wordt met andere woorden tewerkstelling op maat gecreëerd.

Een dergelijk personeelsbeleid leidt tot voordelen:

- snelle invulling van vacatures;
- vluggere aanpassingen van nieuwe werknemers;
- stijgende werktevredenheid;
- lage afwezigheidsgraad;
- dynamisch team;
- laag personeelsverloop.

Een onrechtstreeks gevolg is een omzetverhoging. Een tevreden werknemer straalt dit uit naar de klanten. Bovendien is er door het lage absentieïsme een grotere continuïteit in het uit te voeren werk.

5.6.6 Contactgegevens

Algemene directie en personeelsadministratie

Vertriest Mieke

Tel: 32(0)9 226 63 53

vertriestmieke@x-trans.be

5.7 Le Miroir Vagabond

5.7.1 Naam organisatie

Le Miroir Vagabond

5.7.2 Beknopte omschrijving organisatie

Le Miroir Vagabond is een middelgrote vereniging die zich op verschillende velden engageert en erkenning kreeg op heel wat overheidsdomeinen: Centrum voor expressie en creativiteit, instelling voor socioprofessionele inschakeling, organisatie voor permanente vorming, instelling die geconventioneerd is met de Franse Gemeenschap in het kader van een contract voor sociaal-culturele ontwikkeling op het territorium van zes gemeenten, Vereniging voor huisvestingsbevordering; Overlegagentschap in het kader van het Plan Habitat Permanent, werkgever in het kader van de tewerkstellingsprogramma's APE/Rosetta, geconventioneerde instelling inzake jeugdbeleid, partner in het plan voor sociale cohesie van Hotton en Durbuy en instelling die geconventioneerd is met bepaalde OCMW's, gemeenten en provincie Luxemburg.

De vzw doet effectief en efficiënt aan inclusie van mensen die dreigen te vervreemden van de samenleving. De vereniging neemt ook haar engagement op in

netwerken die uitstijgen boven haar eigen specifieke situatie, meer bepaald in het Belgisch Netwerk Armoedebestrijding, en het Réseau Wallon de Lutte contre La Pauvreté.

5.7.3 Doelgroep

Momenteel werken er 34 werknemers. Het gebruikelijke verloop blijft achterwege. Bovendien is 50% van de gecreëerde jobs ingevuld door personen die zich duidelijk ver van de arbeidsmarkt bevonden.

5.7.4 Instrument/methodiek

Voor de tewerkstelling van maatschappelijk kwetsbare personen binnen een vereniging schuift Le Miroir Vagabond tien voorwaarden duidelijk naar voren:

1. Het is belangrijk dat de vereniging voor zichzelf een aangepaste doelstelling bepaalt en dat deze de obstakels waarmee mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt mee geconfronteerd worden, voldoende inschat. Voor Le Miroir Vagabond is het doel: ertoe bijdragen dat zoveel mogelijk mensen een zo stabiel mogelijke situatie verkrijgen. Belangrijk is dat dit doel ook concreet de wederzijdse belangen van de vereniging en de persoon in kwestie vertaalt. Om die stabiliteit te realiseren, is tijd doorheen de tewerkstelling essentieel. De gemiddelde duur om die verre afstand tot de arbeidsmarkt te doorbreken is twee tot drie jaar.
2. Er moet een grote diversiteit aan de dag gelegd worden qua benaderingswijzen en qua trajectmogelijkheden (deelname aan activiteiten, vrijwilligersovereenkomst, verscheidenheid aan contracten, opleiding). Dit biedt een verscheidenheid aan mogelijkheden om te slagen en laat ook toe om de nodige tijd te garanderen.
3. Het toetreden als werknemer tot de vereniging gebeurt niet op basis van een inschatting van de vereiste competenties, maar op basis van gedeelde waarden en de reële mogelijkheid tot wederkerigheid (bv. de aangeworven persoon is overtuigd dat hij iets kan inbrengen voor de vereniging).
4. De organisatie moet getuigen van een groot vermogen tot verandering ten voordele van individuele experimenten. Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben nood aan tewerkstelling op maat. Dit vereist in de organisatie dat er de mogelijkheid is voor (nieuwe) werknemers om een functie eventueel uit te proberen en te veranderen. Of de bereidheid van de organisatie om het collectief gedeelte te reorganiseren, zodat er bijvoorbeeld een functie gecreëerd wordt waar de werknemer zijn talenten kan botvieren. Daarbij worden er wel altijd twee dingen in overweging genomen, namelijk draagt de verandering bij tot het resultaat van de vereniging (vervult het effectief haar

opdrachten) en behoudt de vereniging (ondanks veranderingen) een coherente vorm.

5. De verantwoordelijken van de vereniging moeten tewerk gaan op de grens van de persoonlijke en professionele sfeer. Dit vereist bijvoorbeeld de capaciteit om snel te reageren op een vraag, om voldoende tijd uit te trekken, om te kunnen omgaan met privéproblemen die een werknemer ondervindt, om het individuele en het collectieve uit te drukken. Er moet een speciale functie voorzien worden voor dit werk, iemand die verantwoordelijk is voor dergelijke bemiddeling. Het werk van de bemiddelaar bestaat dan uit het beslissen en rechtvaardigen van aanpassingen voor bepaalde werknemers, het toekennen van tijdelijke faciliteiten, het interpreteren van tijdsconflicten (bv. werk & gezin), het beschikbaar zijn voor het onverwachte, ... Belangrijk is ook dat die persoon heel wat gezag bezit.
6. Een werkelijke evaluatie (collectief, open en gelinkt aan de omgeving) is onmisbaar. Daarmee wordt niet bedoeld 'controle' (heeft die persoon gedaan wat die moet doen). Maar wel een collegiaal overleg dat gaat over de zin en waarden van hetgeen men doet (doet men wel goed waar men daar voor is).
7. Authentieke contacten tussen personen moeten mogelijk gemaakt worden (dit tussen werknemers en vrijwilligers, dit tussen de werknemers onderling). Het informele moet een voldoende legitieme plaats hebben in het leven van de vereniging. Zo kan er verbondenheid ontstaan, tussen werknemer en vereniging en leden, maar ook tussen werknemers onderling.
8. De regels die de werknemers aanbelangen moeten variabel maar rechtvaardig zijn. Dit is enkel mogelijk omdat de beslissingen duidelijk genomen worden door de verantwoordelijken en de directie, die het nodige gezag hebben.
9. De vereniging moet een waaier aan (toekomst)perspectieven bieden aan de mensen die er over de vloer komen. Dit wordt onder meer gecreëerd door het zoveel mogelijk aanbieden van contracten van onbepaalde duur en het onderzoeken van doorstroming in en buiten de vereniging.
10. De vereniging moet blijk geven van een sterke ondernemerslogica, die compatibel is met het doel dat ze zich heeft gesteld.

5.7.5 Contactgegevens

Co-management

Elise Jacquemin

084/31 19 46

recherche-action@miroirvagabond.be

Blairon J. (2010), Kan een aangepast tewerkstellingsbeleid de strijd aangaan tegen sociale vervreemding? Analyse van de ervaringen van Le Miroir Vagabond. Geraadpleegd op 1 maart 2011, www.rta.be/intermag/images/stories/pdf/etude-miroir-vagabond-nl.pdf.

6 | Beleidsaanbevelingen voor duurzame tewerkstelling van mensen in armoede

Dit laatste hoofdstuk beschrijft de vierde en laatste fase van het onderzoeksproject, met name de uitwerking van voorstellen voor een *beleidskader voor duurzame tewerkstelling van personen in armoede in Vlaanderen*. We vertrekken daarbij vanuit onze brede definitie van duurzame tewerkstelling, omschreven in hoofdstuk 1. Duurzame tewerkstelling omvat, bij wijze van herinnering, volgende elementen: duurzaam in tijd, verbetering van de levenssituatie, kwaliteit van de arbeid, werken aan empowerment en inzetbaarheid, het loopbaanperspectief van de werknemer en volwaardig burgerschap. We maken hierbij een onderscheid tussen aanbevelingen die verband houden met de toeleiding naar werk, de sollicitatiefase, de start van de tewerkstelling en het werk zelf. Hierbinnen geven we suggesties voor de ondersteuning van mensen in armoede, van werkgevers, van de intermediären en het bevorderen van zelfstandig ondernemerschap bij deze doelgroep. Eerder onderzoek van het HIVA wees immers uit dat er naast activering en ondersteuning van de doelgroep ook nood is aan activering en ondersteuning van de vraagzijde en de bemiddeling op de arbeidsmarkt (Steenkens et al., 2008). Bij deze aanbevelingen maken we geen onderscheid tussen federale en Vlaamse bevoegdheid. Het realiseren van een duurzame tewerkstelling van mensen in armoede zal immers zowel op Vlaams als federaal niveau de nodige inspanningen en acties vereisen. We sluiten af met aanbevelingen voor een stimulerend beleid en onderzoek. De diverse aanbevelingen dienen in een volgende fase verder verfijnd en geconcretiseerd te worden.

6.1 Toeleiding naar werk: het belang van een solide basis en motivatie

Een bepalende factor in de duurzaamheid van tewerkstelling voor mensen in armoede, is het traject naar werk. Om de afstand tussen de persoon in armoede en de arbeidsmarkt te overbruggen, is er idealiter een ‘voortraject’ nodig, bestaande

uit werk- en welzijnsgerelateerde thema's. Het voorzien van een solide basis (bv. op vlak van huisvesting, inkomen, ...) waarop een tewerkstellingstraject kan worden geënt, is daarbij essentieel (zie ook Steenssens & Sannen et al., 2008). Eén van de deelnemers aan de forumdag omschreef het als volgt:

“Voor mensen in armoede kan werken pas wanneer ze er echt klaar voor zijn. Mensen in armoede leven met vele onzekerheden. Het kader rondom de mens moet eerst ‘gelijmd’ worden. De werkgever houdt hier vaak geen rekening mee, maar eigenlijk moet er eerst omkadering zijn, dan werk. Omkadering is onder andere een grondige wegwijs in diensten en hulpverleners.” (ervaringsdeskundige op forumdag 23 mei 2011)

Belangrijk in dit voortraject is het versterken van de zogenaamde ‘binnen- en buitenkant’ van mensen in armoede. Dit vertaalt zich onder meer in competentieversterking, stabiliteit creëren in de gezinssituatie (partnerrelatie, opvoedingssituatie kinderen) en in de woonsituatie (huisvesting), het bevorderen van zelfvertrouwen, ... We verwijzen hier naar de domeinen eerder vastgelegd in de zogenaamde ‘W²-cirkels’ (Sannen & Van Regenmortel, 2011; Sannen, Driessens & Verboven, 2011).²⁰

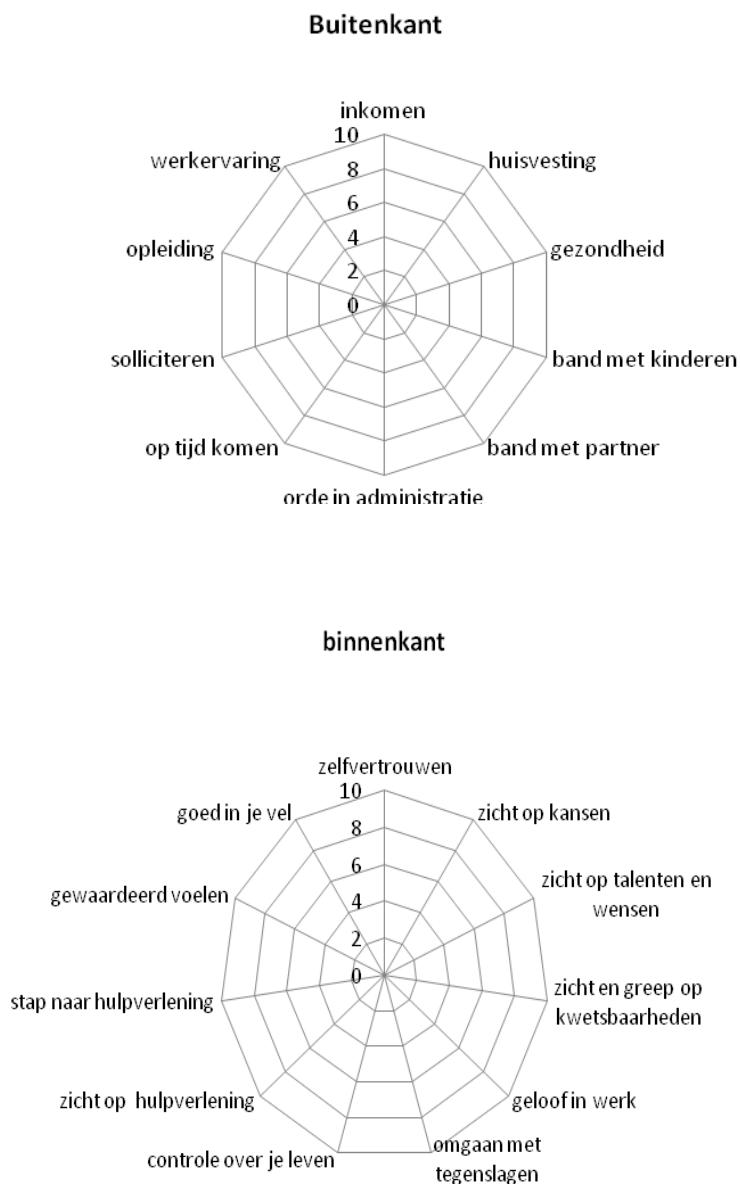
20 Voor een uitvoerige beschrijving van toeleiding van werkzoekenden naar werk verwijzen we naar de recent verschenen publicaties hierrond:

Sannen & Van Regenmortel (2011), *Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede. Uitdagingen en knelpunten van een nieuwe methodiek*, HIVA-K.U.Leuven (download: www.hiva.be).

Sannen, Driessens & Verboven (2011), *Werk & Welzijn verankerd. Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede*, VDAB i.s.m. HIVA-K.U.Leuven en KdG Hogeschool.

6.1.1 Versterking van de 'buitenkant' en de 'binnenkant'

Figuur 6.1 De buitenkant en de binnenkant van mensen in armoede



* © Sannen & Van Regenmortel, 2011

Aandachtspunten bij dit versterkingsproces zijn rekening houden met de bredere context (bv. gezinslast), samenwerking en afstemming tussen de verschillende betrokken diensten vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid en gedeelde zorg, inspraak van de werkzoekende in het traject, ... Belangrijk is ook dat dit traject niet voor de persoon in armoede maar samen met de persoon in kwestie wordt afgelegd. Er moet in deze trajecten dan ook voldoende tijd en ruimte geboden worden zodat de persoon zelf kan keuzes maken, stappen zetten, fouten maken en eruit leren. Het is pas dan dat een dergelijk voortraject, kansen biedt op empowerment, zowel op vlak van welzijn en werk, en dus op een versterkte positie op de arbeidsmarkt. De huidige integrale trajecten naar werk in het kader van het WIP, dienen geëvalueerd, verder uitgewerkt en uitgebreid te worden, zodat mensen in armoede, ook de meest kwetsbaren, kunnen genieten van soortgelijke voortrajecten.

Ook *motivatie* is een essentieel element om een (duurzame) stap naar werk te zetten en dit werk ook vol te houden. Dit betekent onder meer dat mensen in armoede terug geloven in hun kans op duurzaam en kwaliteitsvol werk, maar ook in het potentieel dat werk heeft voor het verbeteren van hun leefsituatie. Het creëren van dergelijk perspectief bij mensen in armoede, en dus het versterken van hun motivatie is een belangrijk actiepunt in het voortraject.

Een andere piste die de motivatie om te werken versterkt, is de garantie creëren op een menswaardig inkomen bij werk. Door de lage minimumlonen waarin deze doelgroep vaak terecht komt, in combinatie met het wegvallen van allerlei sociale voordelen en de druk van schuldeisers om het pas verworven inkomen op te eisen, is dit niet altijd gegarandeerd.

Het verhogen van de minimumlonen, het optimaliseren van de inkomensgarantie-uitkering en de socioprofessionele integratie-uitkering, zodat deeltijds werken loont, het tijdelijk laten doorlopen van sociale voordelen bij de start van tewerkstelling en vervolgens een geleidelijke afbouw (bv. tijdelijke continuering gratis vervoersabonnement, tijdelijk behoud huurprijs sociale woning bij inkomensverhoging) en afspraken met schuldbemiddelaars zodat een minimale inkomensverhoging bij werk gegarandeerd is, zijn cruciale maatregelen.

Naast het financiële aspect wordt vaak gesteld dat werken heel wat *latente functies* heeft, zoals het doorbreken van isolement door uitbreiding van het sociaal netwerk en het verwerven van maatschappelijke waardering. Voor mensen in armoede is ook dit niet gegarandeerd. Enerzijds bemoeilijkt werken het onderhouden van contacten met het bestaande netwerk (bv. deelname aan activiteiten van armenverenigingen). Anderzijds vinden mensen in armoede niet gemakkelijk aansluiting bij hun collega's op de werkvloer (zie verder). Bovendien zorgen de jobs waarin mensen in armoede (en laaggeschoolden in het algemeen) vaak

terechtkomen (poetsdienst, tuinonderhoud, horeca, ...) niet steeds voor maatschappelijke waardering.

Het identificeren en erkennen van mogelijke latente functies in de tewerkstelling voor de persoon in armoede, de impact van tewerkstelling op diens sociaal netwerk en andersom, zijn perceptie op tewerkstelling en een specifieke job zijn aandachtspunten in het voortraject. Tevens kan een maatschappelijke herwaardering van zekere beroepen en functies een positieve impact hebben op de motivatie.

6.2 Sollicitatiefase

6.2.1 Werkzoekenden voorbereiden

Criteria waar werkgevers belang aan hechten bij een sollicitatie zijn: diploma, werkervaring, zelfvertrouwen, communicatie, inzicht in talenten en mogelijkheden. Zaken waar mensen in armoede vaak mee worstelen. Specifiek voor nieuwkomers in armoede zien we dat een criterium als ‘moedertaal’ Nederlands een groot obstakel vormt in een sollicitatie. Ook dat het diploma, behaald in het geboorteland, niet altijd erkend wordt in België.

In het voortraject dient hier dus ook aandacht voor te zijn. Instrumenten zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen en portfolio's moeten nog meer ingezet worden bij mensen in armoede. Ook het erkennen en valideren van elders verworven competenties kan bij mensen in armoede een kans bieden, ter versterking van zijn arbeidsmarktpositie. Deze tools kunnen immers tegelijkertijd het zelfvertrouwen van de persoon versterken, maar ook het inzicht vergroten in zijn eigen kunnen. Het gebruik van deze tools dient wel op maat te zijn van mensen in armoede, gezien mogelijke kenmerken zoals een laag zelfbeeld, gebrek aan succeservaringen, inzicht in talenten en mogelijkheden.

Verder dient men in het voortraject naar werk de werkzoekende hierin te versterken, onder meer door validering van vormingen, opleidingen die gevolgd zijn door de werkzoekende of werkenden, door een ‘waardevolle’ werkervaring aan te bieden via tewerkstellingsvormen en maatregelen, die ook gewaardeerd wordt door de werkgever.

Specifiek voor nieuwkomers in armoede dient er tijdens het voortraject voldoende ruimte te zijn om de taalvaardigheid op te krikken via taalopleiding, taalcoaching. Tegelijkertijd moet men er over waken dat taalvaardigheid niet door werkgevers gebruikt wordt als uitsluitingscriterium bij sollicitaties. Controle van vacatures op taalvereisten, is daarbij een belangrijk actiepoint en discriminatie dient streng aangepakt te worden.

6.2.2 Werkgevers sensibiliseren: van risicoaversie tot kansbieder

Werkzoekenden in armoede motiveren en begeleiden in het aanboren van hun krachten en daarbij het wegwerken van drempels naar de arbeidsmarkt is slechts één kant van het verhaal. Ook werkgevers dienen geactiveerd en ondersteund te worden, zodat mensen in armoede daadwerkelijk een kans krijgen op de arbeidsmarkt. De praktijk leert echter dat ook werkgevers met heel wat drempels en (voor)oordelen zitten ten aanzien van mensen in armoede. Het *sensibiliseren* van werkgevers om deze doelgroep een kans te geven is dan ook een belangrijk aandachtspunt en uitdaging. Werkgevers staan immers doorgaans niet te springen om werkzoekenden uit kansengroepen aan te werven indien zich voldoende andere kandidaten aandienen. Werkgevers proactief wijzen op mogelijke ondersteunende maatregelen (loonpremies, IBO, jobcoaching, ...) bij hun zoektocht naar nieuwe werkkrachten, het aanreiken van handvaten en tips voor de aanwerving en tewerkstelling van kansengroepen kunnen helpen om werkgevers te overtuigen.

In het Vlaams Actieplan Armoedebestrijding 2010-2014 lezen we ook:

“7.4. Alle Vlaamse werkgevers en organisaties worden gestimuleerd inzake maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO) en diversiteitsbeleid waarbij het gevoerde personeelsbeleid een uiting is van deze bewuste keuze. Kansengroepen hebben recht op een kwaliteitsvolle en duurzame job op maat van zijn/haar competenties: in het reguliere circuit, in de sociale economie, in de arbeidszorg of in andersoortige arbeidsinitiatieven en dit vertrekkend vanuit een geïntegreerd loopbaanperspectief. Hierbij creëren werkgevers kansen voor kansengroepen en voor mensen in armoede in het bijzonder.” (Vlaams Actieplan 2010-2014: 72-73)

Dit is positief, er dient echter nog meer de rijkdom en het potentieel van diversiteit op de werkvloer gepromoot te worden bij werkgevers. Het tonen van goede voorbeelden, werkgevers ondersteunen door de diversiteitplannen, door hen te helpen met het uitbreiden van hun sollicitatiekanalen, door het verruimen van hun aanwervingscriteria zijn in het kader hiervan belangrijk.

Na tien jaar sensibilisering van de werkgevers in Vlaanderen, dient het beleid te overwegen of meer bindende maatregelen naar werkgevers toe dienen ontwikkeld te worden (bv. verplichte diversiteitplannen of een resultaatsverbintenis bij de diversiteitplannen, op sectorniveau verplichte quota voor de tewerkstelling van vertegenwoordigers uit de kansengroepen of verplichte streefcijfers, koppeling tussen loonpremie en contract van onbepaalde duur).

6.2.3 Van de nood een deugd maken: inspelen op knelpuntberoepen

Naast sensibilisering en het promoten van diversiteitsbeleid, wat hoofdzakelijk inspeelt op het engagement van werkgevers, is een andere piste wat samengevat kan worden als ‘van de nood een deugd maken’, met andere woorden: een belangrijke hefboom voor de aanwerving van kansengroepen is in te spelen op de krapte op de arbeidsmarkt. Indien de nood aan werkkrachten hoog is, zijn werkgevers doorgaans meer bereid tot een blikverruiming en doelgroepverruiming. Dit betekent echter niet een ‘blinde’ toeleiding van werkzoekende naar knelpuntberoepen. Het vertrekpunt in de toeleiding naar werk, moet steeds de interesses, mogelijkheden, talenten, wensen van de werkzoekende zijn ten aanzien van een job. Inzetten op een kwaliteitsvolle matching is dus opportuun. Daarbij dient ook gecontroleerd te worden of het knelpuntberoep voor de persoon in kwestie kansen biedt tot een ‘duurzame tewerkstelling’ (in functie van verloning, jobkwaliteit, werkbaarheid). In sommige knelpuntberoepen stelt zich hier soms problemen, wat maakt dat tewerkstelling hierbinnen voor sommige mensen in armoede eerder kan leiden tot een toenemende belasting en verslechterde leefsituatie. Werkgevers met knelpuntvacatures moeten dus op hun beurt inspanningen doen om het knelpuntberoep aantrekkelijk te maken, dit kan onder meer door kwaliteitsbewaking en -verhoging van tewerkstelling binnen het knelpuntberoep.

6.3 Een geslaagde tewerkstellingsstart: goed begonnen is half gewonnen

Terug gaan werken, brengt in de eerste maanden heel wat veranderingen met zich mee. Factoren op de werkvloer, die de tewerkstellingsstart soms bemoeilijken, zijn onder meer geen inwerkperiode, onduidelijkheid in taakomschrijving en verwachtingen, onduidelijkheid over loon of verlof, te hoge werkdruk, stigmatisering op werkvloer, geen aansluiting vinden met collega’s, pesten, ...

Een *goed onthaal* kan dit deels opvangen. Dit betekent dat werkgevers een onthaal organiseren dat ondermeer volgende kenmerken heeft: ruimte krijgen om te groeien in een baan (m.i.v. mogen fouten maken en het zoeken van een nieuw levensritme), bieden van werk aangepast aan de draagkracht en inspeland op de talenten van de nieuwe werknemer, een duidelijke taakomschrijving en afspraken, het creëren van een goede teamgeest op het werk (wegwerken van vooroordelen; anti-pestbeleid) en werknemers wijzen op hun rechten (naast hun plichten en de verwachtingen die men van hen heeft op de werkplek). Hier hoort tevens bij mensen informeren over de financiële gevolgen van interimarbeid en de combinatie van twee deeltijdse jobs (i.h.b. de achterstallige bedrijfsvoorheffing die nadien wordt teruggevorderd).

Vakbondsverantwoordelijken hebben in deze onthaalfase een belangrijke rol te vervullen, zowel inzake het vermijden (of signaleren) van pesten op de werkvloer als in het informeren van nieuwe werknemers over hun rechten en plichten. Het is belangrijk om syndicale afgevaardigden hieromtrent in het kader van de onthaalprocedure een officiële opdracht te geven.

Ook *peter- en meterschap* behoort tot de mogelijkheden, evenals het creëren van *duobanen*, waarbij nieuwe werkkrachten stap voor stap de job leren met een ervaren medewerker aan hun zij (zie verder bij begeleiding op en naast de werkvloer).

Ook kunnen er problemen *naast de werkvloer* opduiken die het werk aanvankelijk bemoeilijken. Voorbeelden zijn het vinden van een nieuw ritme, sociale voordelen die van de ene op de andere dag wegvallen (zie eerder), lange reistijden met het openbaar vervoer van en naar het werk, geen aanmoediging in de naaste omgeving, ingewikkelde administratie, geen betaald verlof het eerste jaar, schuldeisers, veranderingen in (tijd voor) sociale contacten, ... Al deze zaken zetten onrechtstreeks de tewerkstelling onder druk. Zonder enige vorm van ondersteuning en oplossingen voor deze problemen, is de kans groot dat de werknemer er onder doorgaat en dus zijn job verliest. Geïntegreerde werk- en welzijnstrajecten met aandacht voor deze problemen en zoeken naar mogelijke oplossingen is dus aangewezen. Deze begeleiding dient ook gekoppeld te worden aan het onthaal op de werkvloer. Deze trajecten moeten, eens aan het werk, verbreed en verdiept worden, bijvoorbeeld door aandacht voor een zorgtraject op of naast de werkvloer en door het bieden van een toekomstperspectief (zie verder).

Daarnaast is er nood aan maatregelen om tewerkstelling *geleidelijk op te bouwen*, met behoud van een financiële prikkel. In combinatie met het multicomplexe leven is een voltijdse job voor mensen in armoede vaak te hoog gegrepen. Een geleidelijke opbouw laat toe dat mensen groeien, zowel privé als in de job. Zo kan tewerkstelling mensen sterker maken, een goed inkomen geven en een duurzame hefboom uit de armoede vormen. Dit kan op federaal niveau gerealiseerd worden door een uitbreiding van het huidige systeem van progressieve werkhervatting in kader van invaliditeit, tot andere personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Of anders op Vlaams niveau door een systeem van geleidelijke opbouw te integreren in het rugzakprincipe of het persoonlijk werkondersteuningspakket (WOP) via bijvoorbeeld een loonpremie voor de werkgever die het tijdelijke prestatieverlies compenseert en dus een geleidelijke opbouw van tewerkstelling mogelijk maakt. Belangrijk daarbij is ook een financiële prikkel voor de startende werknemer tijdens die inlooperperiode.

“Het is niet omdat ge niet 100% presteert, dat ge u daarom niet voor 100% geeft. Die inzet moet erkend en gewaardeerd worden.” (opgeleide ervaringsdeskundige, Vlaams Netwerk)

6.4 Hoe wordt tewerkstelling duurzaam? Kenmerken van een ondersteunende werkgever

Hoe wordt vermeden dat, eens mensen in armoede klaar zijn voor de arbeidsmarkt, de deur naar werk een draaideur wordt? Wat is kenmerkend voor een duurzame job en een kansenbiedende werkgever?

6.4.1 Verhoogde kwetsbaarheid als blijvend aandachtspunt

“Wij zijn geen elastiekjes die oneindig kunnen uitgerokken worden.” (ervaringsdeskundige in de armoede)

Ook wanneer mensen in armoede een tijd aan het werk zijn en hun leefsituatie verbeterd hebben, kunnen de gevolgen van een langdurig leven in armoede hen achtervolgen. In die zin spreken we van een verhoogde kwetsbaarheid van mensen in armoede. Verhoogde kwetsbaarheid, eens aan het werk, houdt zowel verband met de eerder geschetste ‘*buitenkant*’ als de ‘*binnenkant*’ van mensen in armoede. Armoede kan mensen schaden. Aan de ‘*buitenkant*’ kan het gaan om gezondheidsproblemen, lage scholing, uiterlijk (gekoppeld aan vooroordelen bij werkgevers en collega-werknemers), klein sociaal netwerk (isolatie), een zware gezinslast, slechte huisvesting, schulden, mobiliteitsproblemen, de digitale kloof. Aan de ‘*binnenkant*’ kunnen minderwaardigheidsgevoelens spelen (t.a.v. collega-werknemers uit de middenklasse), een gebrek aan zelfvertrouwen, het gemis aan bepaalde vaardigheden (bv. omgaan met zowel negatieve als positieve opmerkingen), angst, overmoed. Deze aspecten kunnen op een bepaald moment in de tewerkstelling een probleem vormen en leiden tot een terugval in de tewerkstelling. Andere aspecten kunnen ervoor zorgen dat de persoon in armoede niet ten volle kan meedraaien op de snelheid van de veeleisende hedendaagse arbeidsmarkt.

We verzamelden volgende aandachtspunten over wat er voor, op en naast de werkvloer moet gebeuren, zodat mensen aan de slag kunnen blijven.

De verhoogde kwetsbaarheid van mensen in armoede (en andere kansengroepen) vraagt in de eerste plaats *duurzaam werk op maat*. Rekening houdend met de armoedeproblematiek zijn belangrijke factoren voor een duurzame tewerkstelling: volwaardig loon, vast voltijds contract, flexibiliteit in uren of verlof, begeleiding op

vlak van welzijn, respect op werkvloer door anti-pestbeleid, teambuilding, gerichte communicatie naar collega-werknemers, opleiding op werkvloer, ruimte om te vallen en fouten te maken, ...

Dit vereist allereerst inzicht van de werkgever in de leefwereld van mensen in armoede. Om dit te realiseren, dienen werkgevers acties met betrekking tot vormen (bv. rond kenmerken van armoede, pestbeleid, diversiteitsbeleid, een open houding), diversiteitsplannen, met oog voor armoede onder werknemers, te ondernemen. Aandachtspunten hierbij zijn de focus op concrete ervaringen en goede praktijken uit andere bedrijven (eerder dan theoretische uiteenzettingen over armoede). Werkgevers dienen tevens meer contact en samenwerking te hebben met andere diensten. Dit alles stelt werkgevers in staat oog te hebben voor en begrip te tonen voor de situatie van zijn werknemer in armoede en de tewerkstelling zo te organiseren, opdat het duurzaam is voor de persoon in armoede.

Tevens dient voldoende ondersteuning voorzien te worden voor de werkgever om duurzaam werk te organiseren. Ondersteuning in de zin van loonpremie voor tewerkstelling van werknemers in armoede (die mogelijk prestatieverlies, afwezigheid, ziekte van werknemer kan compenseren) maar ook, en nog veel meer, in de zin van begeleiding van de werkgever. Een tussenpersoon tussen de werkgever en werknemer die een brug bouwt tussen beiden, die kan fungeren als aanspreekpersoon bij vragen of problemen, die kan helpen bij communicatie, die tips en handvaten kan aanreiken, ... is te adviseren.

Ook *opgeleide ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting* kunnen hier een belangrijke taak vervullen, zowel in een breder vormingsaanbod als op de werkvloer (bv. door vaste aanwerving of inhuring). Het Limburgse Team voor Advies en Ondersteuning (TAO) is hier een mooi voorbeeld van.

TAO staat voor Team voor Advies en Ondersteuning in het werken met en voor mensen in kansarmoede. Het TAO biedt inzichten in de armoedemechanismen van binnenuit. Hiervoor werken ze met opgeleide ervaringsdeskundigen, mensen die vanuit hun eigen ervaring inzichten kunnen geven aan armoede ervaringen. Het TAO kan worden ingehuurd voor bepaalde opdrachten op maat van hulp- dienstverlening en beleid. Het TAO richt zich tot iedereen die in contact komt met mensen in kansarmoede en sociale uitsluiting (<http://www.tao-armoede.be/>).

Last but not least speelt het beleid een rol in de creatie van duurzaam werk op maat (voor mensen in armoede). Te ondernemen algemene acties zijn onder meer: het verhogen van de minimumlonen, het aanpakken van wachtlijsten in de hulpverlening en zorgsector (bv. CGG, schuldbemiddeling, kinderopvang), de uitbreiding van sociaal verlof (bv. voor afspraken met rechtbank, advocaat), het garande-

ren van begeleiding voor werknemers in armoede (op of naast de werkvloer). Daarnaast dient het beleid met het oog op duurzame tewerkstelling van mensen in armoede, nog specifieke maatregelen te ontwikkelen. We denken onder meer aan het voorzien van extra verlofdagen voor het regelen van allerhande zaken en het nakomen van afspraken, het ontwikkelen van time-outmogelijkheden zodat bij crisissituaties werknemers in armoede voor een beperkte periode ‘betaald verlof’ kunnen nemen (cf. ziekteverlof) en de werkgever kan rekenen op een compensatie; het ontwikkelen van een systeem (cf. progressieve werkhervatting voor invaliden) zodat ook andere personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, voor wie voltijdse tewerkstelling niet haalbaar is, in staat gesteld worden tenminste deeltijds te werken op de reguliere arbeidsmarkt, met daarbij de garantie op een menswaardig inkomen.

Daarnaast moet het beleid erop toezien dat binnen het bestaand aanbod van maatregelen en tewerkstellingvormen duurzame tewerkstelling gegarandeerd wordt. Het voorzien van een ankerfiguur in het traject naar werk, die duidelijk zicht heeft op de persoon in kwestie en zijn situatie en op zijn traject naar werk is daarbij belangrijk.

Daarvoor moet de aaneenschakeling van nepstatuten tegengaan en terug gaan naar de essentie van bepaalde tewerkstellingsvormen (bv. beschutte werkplaatsen als aangepaste werkomgeving met verminderde werkdruk). Voor sommige mensen zal tewerkstelling in het regulier circuit te hoog gegrepen blijven. Daarom dient er ook voldoende geïnvesteerd te worden in sociale economie. Het voorzien van voldoende financiële ondersteuning opdat zij daadwerkelijk werk op maat kunnen creëren voor hun werknemers blijft een noodzakelijk actiepoint.

Tot slot moet de overheid zelf het goede voorbeeld geven als werkgever, in het creëren van duurzaam werk voor alle kansengroepen: door onder meer het realiseren van diversiteit op de eigen werkvloer, de creatie van kwaliteitsvolle jobs voor kansengroepen, bij de uitbesteding van randactiviteiten (zoals poetsdienst, groendienst, bewaking, ...) voorwaarden stellen aan bedrijven rond diversiteit onder personeel en duurzame tewerkstelling van het personeel, het vermijden van uitzendarbeid.

6.4.2 Geïntegreerde werk-welzijnsbegeleiding als rode draad

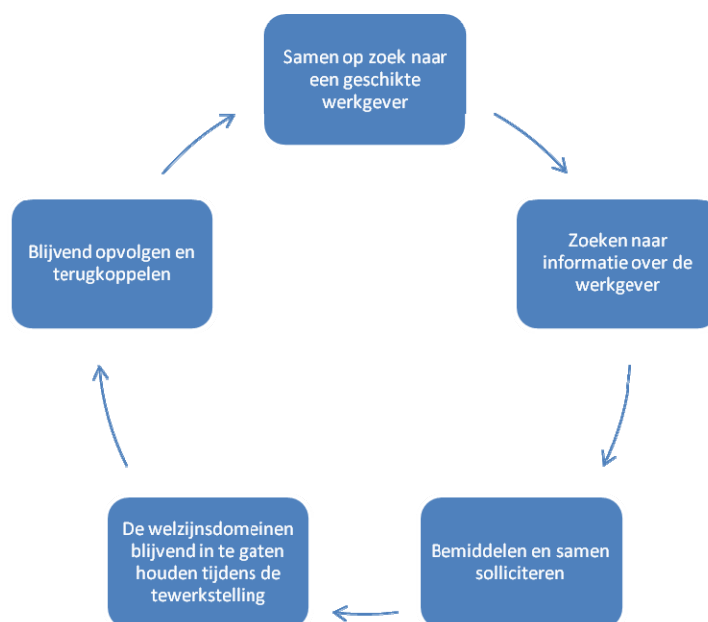
6.4.2.1 Focus op personen in armoede

Uit recente publicaties (Sannen & Van Regenmortel, 2011; Sannen, Driessens & Verboven, 2011) over krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede leren we dat de begeleidingsnood op het bredere werk-welzijnsdomein voor werkzoekenden in armoede niet ophoudt eens men aan het werk is. Het starten in een opleiding of het hebben van een job betekent voor

mensen in armoede niet (altijd) dat alle welzijnsthema's van de ene op de andere dag opgelost zijn. De geïntegreerde begeleiding op vlak van werk en welzijn (W^2) dient dan ook verdergezet te worden, eens personen in armoede aan het werk zijn. Deze begeleiding kan sterk verschillen naar intensiteit en thematiek, afhankelijk van de individuele situatie van de betrokkene.

In het eerste hoofdstuk lichtten we kort de opwaartse spiraal naar duurzame activering toe (gebaseerd op Sannen, Driessens & Verboven, 2011). De laatste cyclus, begeleiding naar en tijdens tewerkstelling of opleiding, ziet er als volgt uit:

Figuur 6.2 **Cyclus van begeleiding tijdens tewerkstelling (Sannen, Driessens & Verboven, 2011)**



Kansen bieden tot *duurzame* groei en tewerkstelling impliceert met andere woorden dat welzijnsthema's ook tijdens de opleiding of tewerkstelling de nodige aandacht, ondersteuning, afstemming en opvolging krijgen. Hier stelt zich het probleem dat contacten met welzijnsorganisaties (bv. gezinsondersteuning, OCMW, school) doorgaans plaatsvinden tijdens de kantooruren. Vaak loopt het hier mis. De werkzoekende moet organisatietalent hebben om alle afspraken bij te houden en in te plannen, en dat terwijl hij (voltijds) aan de slag is. In het recente handboek van Sannen, Driessens en Verboven (2011) stelt men dat het aangewezen kan zijn om,

geïnspireerd door het lokaal cliëntoverleg, indien nodig regelmatig een *W²-overleg* te organiseren waarbij hulp- en dienstverlening op elkaar worden afgestemd.

In de werkgroep ‘begeleiding op en naast de werkvloer’ op de forumdag op 23 mei 2011 werden volgende bijkomende suggesties opgetekend.

In de eerste plaats wordt het *belang van begeleiding* sterk onderstreept. Belangrijk hierbij is dat deze begeleidingsnood niet alleen geldt voor mensen in armoede, maar ook voor *werkgevers, ploegbazen, begeleiders op de werkvloer en collega-werknemers* zodat zij op de juiste manier aan de begeleidingsnood van de doelgroep kunnen beantwoorden.

“Er bestaat een waaier aan begeleiders en organisaties die mensen (in armoede) aan het werk trachten te krijgen, maar eens deze mensen aan het werk zijn, dient de werkgever het allemaal te kunnen oplossen en wordt hij verondersteld om in bepaalde gevallen een maatschappelijk werker te zijn. (...) Een luisterend oor bieden en kleine ingrepen doen zijn niet steeds voldoende.” (deelnemer Forumdag 23 mei 2011)

Zowel het belang van begeleiding op als naast de werkvloer wordt onderstreept.

Op de werkvloer mag de nadruk vooral liggen op werkgerelateerde aspecten (bv. taakhoud, algemeen functioneren, opleidingsnoden, doorgroeimogelijkheden, evaluatiegesprekken, ...). En dit steeds met de nodige aandacht voor het welzijn van de werknemer (op en naast de werkvloer). Op de werkvloer is het vooral van belang dat de persoon in armoede beroep kan doen op een *vertrouwenpersoon*. Een *sociale dienst* binnen het bedrijf (vnl. bij grotere bedrijven) kan hier ook een belangrijke rol vervullen als tussenpersoon tussen werknemer en werkgever in geval van een probleemsituatie, maar ook als doorverwijzer naar andere instanties in geval van problemen die niet rechtstreeks met de werkcontext te maken hebben. Het promoten van duobanen, inzet van peters en meters, de organisatie van een sociale dienst en het aanbieden van vormingen aan ‘werkvloerbegeleiders’ (zoals werkgever, ploegbaas, personeelschef) over kwaliteitsvolle begeleiding (met oog voor werk & welzijn, krachtgericht werken, met respect voor privacy) kunnen ondersteunende acties zijn naar werkgevers toe.

Een ander voorbeeld van begeleiding op de werkvloer die zowel werknemers als werkgever ten goede komt is *jobcoaching*. Dit kan zeer breed ingevuld worden, naargelang de noden die zich voordoen. Opdat werknemers in armoede en werkgevers hiervan gebruik zullen maken, zijn volgende acties nodig: uitbreiding van jobcoaching naar personen in armoede (of met grote afstand tot de arbeidsmarkt), verdere bekendmaking bij werkgevers, proactief aanbieden door VDAB, vakbonden bij werkgevers.

Naast de werkvloer ligt de nadruk op de privésituatie (bv. huisvestingssituatie, kinderen, gezondheid). Idealiter wordt deze begeleiding naast de werkvloer *structureel en uitdovend* ingebouwd worden bij aanvang van de tewerkstelling. Deze begeleiding kan gekoppeld worden aan de geleidelijke opbouw van tewerkstelling (cf. progressieve tewerkstelling in kader van invaliditeit). De duur van dit soort begeleiding moet zolang als nodig aangeboden worden. Vaak kan dat het eerste werkjaar zijn. Een geleidelijke afbouw van die begeleiding moet parallel gebeuren met het opbouwen van een vertrouwensrelatie met iemand op de werkvloer. Voorbeelden van begeleiding naast de werkvloer voor mensen in armoede zijn: individuele opvolgingsgesprekken na afloop van een intensieve begeleiding naar werk of de organisatie van een avondgroep waar mensen in armoede hun ervaringen over de werkvloer delen (cf. Vierdewereldgroep Mensen voor Mensen Aalst die dergelijke nazorg voorzien heeft na afloop van een intensief integraal traject naar werk, genaamd 'Een nieuwe weg naar werk').

De *intensiteit en de duur* van de begeleiding hangt (onder meer) af van de afstand tot de arbeidsmarkt. Begeleiding op en naast de werkvloer is *maatwerk*, waarbij het bevorderen van de *zelfredzaamheid* (cf. empowerment) centraal staat. Iedere werkzoekende in armoede kent een andere voorgeschiedenis en bijgevolg andere begeleidingsnoden. Maar ook iedere werkcontext is anders, waardoor ook met *werkgevers* dient bekeken te worden wat kan op de werkvloer. De diversiteitsplannen zijn een goede opstap om een beleid te voeren rond begeleiding op en naast de werkvloer. Verder is er voor de individuele begeleiding van werknemers, nood aan contact, samenwerking en afstemming tussen werkgever, personeelsdienst, overheid, trajectbegeleider, enz. Dit kan gerealiseerd worden via de inzet van een tussenpersoon (bij VDAB, ...) die fungeert als aanspreekpersoon voor werkgever en werknemer.

Een vraag die zich stelt is wat werkgevers en/of collega's moeten weten over de privésituatie van de persoon in armoede? Het is niet wenselijk noch nodig dat de werkgever de hele privésituatie van de persoon in armoede kent. Wel is het belangrijk dat, wanneer er zich op het werk problemen voordoen, er een gesprek wordt aangegaan met de werknemer om na te gaan wat aan de basis ligt van dit probleem. Idealiter speelt de werknemer open kaart met de werkgever, zodat er samen naar een oplossing kan gezocht worden. Tegelijkertijd benadrukken mensen in armoede wel hun recht op privacy. Enkel de werknemer kan beslissen wat hij al dan niet deelt met de werkgever. Indien de werknemer beslist wel het probleem te benoemen, dan is het tevens van belang dat die weet wat de gevolgen (kunnen) zijn van het al dan niet benoemen van bepaalde zaken. Een *open communicatie* is hierbij essentieel.

Tot slot is ook de werksfeer een belangrijk aandachtspunt in het kader van een duurzame tewerkstelling. Een stimulerend HR-beleid met focus op respect, teamwork, het wegwerken van vooroordelen, een effectief anti-pestbeleid en aandacht voor communicatie tussen werknemers, ... zijn voorbeelden van concrete acties.

6.4.2.2 Ook werkgevers hebben nood aan begeleiding

Op vlak van *bewustmaking* van werkgevers over begeleiding op en naast de werkvloer is er nog een hele weg af te leggen. Hoewel dit op termijn tot een rendementswinst leidt (o.a. door mindere afwezigheden op het werk), vergt dit een bereidheid tot investering.

Nochtans hebben werkgevers die de uitdaging aangaan om kansengroepen, waaronder mensen in armoede, in dienst te nemen wel nood aan *ondersteuning*. Dit vertaalt zich onder meer naar inschakeling van *intermediairen* op en naast de werkvloer om welzijnsgerichte thema's op te nemen die een duurzame tewerkstelling kunnen hypothekeren, het ter beschikking stellen van een gepersonaliseerde sociale kaart met gegevens van hulp- en dienstverleners waar werkgevers een beroep op kunnen doen indien zich problemen voordoen. Organisaties zoals Jobkanaal (Unizo), RESOC, VDAB kunnen verschillende rollen opnemen om werkgevers bij te staan in hun personeelsbeleid. Via de dienst Jobkanaal kunnen de werkgeversorganisaties bijvoorbeeld zowel een rol spelen in de toeleiding van kandidaten (via het verspreiden van vacatures, het organiseren van jobbeurzen, enz.), een adviserende rol (eerstelijnsadvies rond tewerkstellingsmaatregelen, begeleidingsvormen, HR-beleid) en een sensibiliserende rol (realiteit van de arbeidsmarkt overbrengen, good practices van andere ondernemers verspreiden, events organiseren, ...). Daarnaast hebben zij een belangrijke rol als tussenpersoon tussen alle organisaties die bezig zijn rond personeel en ondernemen. De huidige maatschappij zit zo complex in elkaar dat ook werkgevers erin verloren lopen (zie volgend punt).

Voor werkgevers en ploegbazen bestaat een gevarieerd aanbod, zowel binnen VDAB (bv. jobcoach, IBO-coach, accountmanagers) als binnen andere instanties zoals RESOC (bv. werkgevers begeleiden en ondersteunen in het voeren van een diversiteitsbeleid). Ook vorming op maat (aangepast aan de bedrijfscontext) ten aanzien van werkgevers rond (omgaan met) mensen in armoede kan een belangrijk instrument zijn. Dit aanbod is echter nog te weinig bekend onder de verschillende werkgevers. Verder bekendmaking van het aanbod, proactief naar werkgevers stappen, herwaarderen van aanbod bij werkgevers (voor henzelf en werknemers), ... zijn essentiële actiepunten. In bepaalde gevallen is het nodig dat de werkgever beroep kan doen op *gespecialiseerde begeleiding* (bv. in geval van psychische problemen of in geval van pestgedrag door collega's). Voordelen van het inschakelen van een externe dienst is dat deze van op afstand kan kijken, met een objec-

tievare bril. Daarbij is het ook belangrijk om het vertrouwen te winnen van werkgevers.

6.4.2.3 Activering en ondersteuning van intermediairen

Onder intermediairen verstaan we een brede waaier aan actoren die betrokken (kunnen) worden bij het begeleiden van mensen in armoede naar werk. Het gaat hierbij zowel om zogenaamde welzijnsactoren als werkactoren; hoewel het onderscheid in de praktijk niet steeds duidelijk afgelijnd is. Sommige actoren zijn vooral actief op het activeren van werkzoekenden naar werk of de thema's die dit belemmeren (bv. OCMW, VDAB, CAW, diverse derden). Anderen nemen eerder een bemiddelende rol op (ankerfiguren). Nog anderen focussen eerder op de begeleiding van werkzoekenden eens men aan het werk is (bv. jobcoachen). Nog anderen richten hun energie op werkgevers (bv. Jobkanaal, RESOC, projectontwikkelaar diversiteit).

6.4.2.4 De rol van sociale diensten, vakbonden, ...

Ook sociale diensten, vakbonden, ... hebben een belangrijke rol ten aanzien van duurzame tewerkstelling van personen in armoede, zowel bij de start van de tewerkstelling als nadien.

Een bedrijf met een aparte *sociale dienst* heeft als voordeel dat deze dienst zich meer kan bezighouden met niet-werkgerelateerde kwesties die een drempel voor de tewerkstelling kunnen vormen. Een dergelijke dienst kan een scheiding tussen werk en privé maken, waardoor naaste collega's niet op de hoogte moeten zijn van privéproblemen. Tevens kan deze dienst ervoor zorgen dat de betrokkene zich tijdens de arbeidstijd kan richten op het eigenlijke werk.

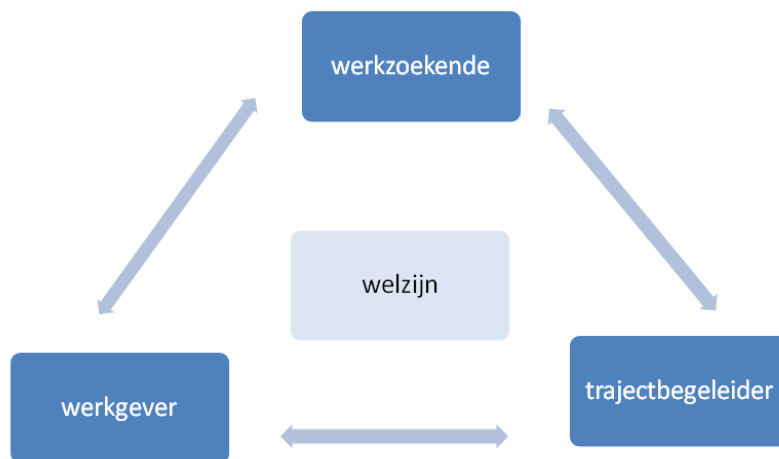
Vakbonden kunnen op hun beurt een belangrijke signaalfunctie en bemiddelende functie vervullen tussen werkvloer (direct leidinggevende en werknemer), HR en algemeen management, indien zich problemen voordoen op of naast de werkvloer. Daarnaast heeft de vakbond een belangrijke *sensibiliserende functie* in het uitdragen van het belang van een duurzame activering, vanuit een empowerende benadering, als tegenwicht tegen het individueel schuldmodel en het belang van een duurzame tewerkstelling als tegengewicht tegen het inschakelen

Ook de *arbeidsgeneesheer* (externe dienst voor preventie en bescherming op het werk) speelt in sommige bedrijven een belangrijke rol in het opvangen van niet-werkgerelateerde problemen, bijvoorbeeld in het beheersen van ziekteverzuim of via psychosociale ondersteuning. Sommige werkgevers gebruiken deze diensten als externe begeleiders en vertrouwenspersonen voor hun personeel. Alhoewel ook hier nog veel werk is, in het opbouwen van een adequaat inzicht op armoede. Het is geen evidentie dat de arbeidsgeneesheer door de werknemer in armoede als een vertrouwensfiguur wordt beschouwd.

6.4.2.5 Nood aan samenwerking en afstemming

Er bestaat een waaier aan instanties die begeleiding naar, op en naast de werkvloer aanbieden. Dit leidt tot vaak erg complexe structuren waarbij het overzicht ontbreekt van wie wat doet. Bovendien werken diensten (te) vaak op een eiland en naast elkaar heen. *Samenwerking en afstemming* met actoren (goede partnerschappen) op vlak van werk (VDAB, RVA, GTB, vakbonden, werkgeversorganisaties, RESOC, Groep Intro, ...) en welzijn (OCMW, CAW, sociale huisvestingsmaatschappijen, ...) is dan ook een belangrijke voorwaarde om een efficiënte en effectieve begeleiding op te zetten. Dit betekent in eerste instantie een goede *kennis* van het bestaande aanbod van diensten, zodat op een efficiënte manier kan worden doorverwezen. Bovendien betekent dit dat ‘drempelvrees’ tussen instanties wordt overwonnen en dat diensten buiten hun strikte kader kunnen en mogen werken (m.a.w. niet alleen werkzoekenden in armoede ervaren drempels; ook diensten hebben hier mee te maken). Zo dienen trajectbegeleiders in communicatie te gaan met hulpverleners, maar ook met werkgevers en ploegbazen zodat noden en verwachtingen op elkaar kunnen worden afgestemd. Hier ligt een belangrijke uitdaging in het *verzoeven van (vaak) uiteenlopende belangen* tot een werkbaar evenwicht voor alle betrokken partijen: werkgever, werknemer, hulpverlener en intermediair. Het activeringsverhaal speelt zich immers af in een driehoeksverhouding tussen de werkzoekende in armoede, de werkgever en de trajectbegeleider, indien nodig blijvend in combinatie met andere welzijnsorganisaties. We kunnen dit als volgt illustreren:

Figuur 6.3 Driehoeksverhouding tussen werkzoekende, werkgever en trajectbegeleider



* © Sannen, Driessens & Verboven, 2011

Het belang van iemand (bv. een *ankerfiguur*) die hierbij het overzicht bewaakt en doorverwijst waar nodig is, is hierbij onontbeerlijk (cf. een huisarts die het globaal medisch dossier beheert en inzage heeft in de dossiers van specialisten en er indien nodig naar doorverwijst). Deze ankerfiguur kan zowel een trajectbegeleider van VDAB zijn als een hulpverlener of iemand uit een armenvereniging. Belangrijk voor mensen in armoede is dat de begeleider iemand is die *naast* de werknemer staat en niet erboven. Deze persoon kan tevens fungeren als *aanspreekpunt* voor zowel werkgever als werknemer indien zich een probleem op of naast de werkvloer voordoet, zodat snel een oplossing kan worden gevonden. Daarbij moet wel steeds de privacy van de verschillende actoren gerespecteerd worden. Het structureel voorzien van een ankerfiguur is een essentieel actiepoint in het kader van duurzame tewerkstelling van mensen in armoede.

Een alternatief is het uitbouwen van een *'buddy-systeem'* voor beginnende werkers. Een vertrouwenspersoon waar de werker ten allen tijde terecht kan, die zelf ook regelmatig contact opneemt met de werker. De ervaringsdeskundigen bij de VDAB blijken nu al deels deze rol op zich te nemen. Echter de ervaringsdeskundigen binnen de VDAB zijn te beperkt in aantal (6 verspreid over Vlaanderen) om te spreken van een structureel aanbod. Enkele verenigingen waar armen het woord nemen vervullen nu deze taak, maar ook dat is geen *structurele oplossing*.

Belangrijk is ook de tijd voor *(zelf)reflectie*. Het organiseren van intervisie tussen begeleiders is een mogelijke werkwijze. Hierbij kan worden nagegaan welke aanpak wel/niet werkt en hoe het anders en beter kan. Voor werknemers kan dit de vorm aannemen van een gespreksgroep waarin men ervaringen deelt van het - opnieuw - aan het werk gaan en wat dit met zich meebrengt (cf. avondgroep Aalst). Voor werkgevers, organiseert RESOC een aantal keer per jaar ontbijtsessies voor werkgevers die een diversiteitsplan hebben. De nadruk ligt hierbij op ervaringsuitwisseling op het vlak van diversiteitsbeleid en het inbrengen van een bepaald thema (bv. de waarderende benadering). Op die manier groeit er een verbondenheid tussen werkgevers over verschillende sectoren heen.

Samengevat wordt gesteld dat geen standaardprocedure voor begeleiding op en naast de werkvloer bestaat. Het vraagt *een aanpak op maat*, zowel voor werknemers als voor werkgevers. Momenteel is het bestaand aanbod echter nog te beperkt om begeleiding op/naast de werkvloer te garanderen voor werknemer en werkgever, laat staan om een aanpak op maat te voorzien. Dit geldt nog meer voor werknemers, omdat zij voor de bestaande begeleidingsvormen (behalve loopbaanbegeleiding) afhankelijk zijn van de bereidheid van de werkgever (IBO-coaching, jobcoaching, taalcoaching, peter- en meterschap, duobanen, ...). Werknemers in armoede, die nood hebben aan begeleiding, eenmaal aan het werk, kunnen daar dus niet automatisch beroep op doen. Het structureel voorzien van recht op begeleiding naast de werkvloer voor werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (waaronder mensen in armoede) is een essentieel actiepoint, wil men dat een duurzame tewerkstelling voor mensen in armoede enige kans op slagen heeft. Verder zien we voor het realiseren van een aanpak op maat, zowel voor werkgever als werknemer, kansen weggelegd in het rugzakprincipe/WOP.

6.4.3 De combinatie werk-privé: voor mensen in armoede een extra uitdaging

Het combineren van werk met een huishouden, de zorg voor de kinderen of oudere familieleden, het regelen van allerhande praktische zaken naast de job, ... is voor iedereen een evenwichtsoefening. Er bestaan daarom regelingen als voor- en naschoolse opvang, ouderschapsverlof, sociaal verlof, tijdskrediet, deeltijds werken, dienstencheques, ... Voor heel wat maatregelen die bedoeld zijn om de combinatie van werk en privé te vergemakkelijken, vallen mensen in armoede uit de boot (cf. ouderschapsverlof, tijdskrediet, ...). Ook dienstencheques zijn te duur voor lage inkomens (mede doordat de 'overheidskorting' pas teruggevorderd kan worden na belastingsaftrek).

De forumdag van 23 mei 2011 leidde met betrekking tot dit thema tot volgende bijkomende aandachtspunten. Verschillende aspecten in het privéleven van mensen in armoede bemoeilijken de combinatie met een job. Het gaat hier zowel om de combinatie met een gezin (m.i.v. de opvoeding van de kinderen, de zoektocht naar kinderopvang, omgaan met onverwachte problemen zoals de ziekte van een kind), medische problemen, VDAB die niet op de hoogte is van de armoedeproblemen waar men mee kampt, de lage lonen, pas na één jaar werken recht op verlof, de beperkte beschikbaarheid van diensten en hulpverleners buiten de kantooruren, beperkte mobiliteit, ... (zie ook eerder bij verhoogde kwetsbaarheid). Bovendien is het niet eenvoudig om een job te vinden die de combinatie met bovengenoemde elementen mogelijk maakt.

“In de horeca is een combinatie met een gezin vaak moeilijk. Thuiszorg lijkt misschien goed, maar dan heb je een auto nodig. Ook jobs als keukenmedewerker of in een ploegenstelsel zijn vaak zeer moeilijk te combineren met privé omwille van vroege of late uren (beschikbaarheidsproblemen met openbaar vervoer, opvang kinderen, ...).” (uit werkgroep combinatie werk- privé, forumdag 23 mei 2011)

In de eerste plaats is er nood aan betaalbare en flexibele kinderopvang, met inbegrip van voor- en naschoolse opvang. Vooral avond-, nacht- en weekendwerk scheppen opvangproblemen. Ook is het pas achteraf via de belastingen kunnen terugvorderen van een deel van de kosten voor mensen in armoede een probleem.

Daarnaast is er nood aan een verbetering van het openbaar vervoer. Het traject van huis naar kinderopvang (voor het jongste kind) en vervolgens naar school (voor de oudere kinderen) om uiteindelijk (tijdig) op de job aan te komen is een moeilijk traject voor mensen die aangewezen zijn op het openbaar vervoer. Ook bij nachtwerk met het openbaar vervoer thuis geraken is een probleem. Ook werkgevers dienen hier oog voor te hebben. Afstemming van werkuren met andere naburige bedrijven en met de vertrekuren van het openbaar vervoer kunnen helpen.

Het beleid dient ook na te denken over mogelijke ondersteunende maatregelen waar juist de meest kwetsbaren op de arbeidsmarktpositie ten volle van kunnen profiteren, of toch tenminste ervoor te zorgen dat het Matteüseffect wordt weggevoerd bij bestaande maatregelen. Mensen in armoede, zeker alleenstaanden met een zware armoedeproblematiek of alleenstaande ouders hebben ondersteuning nodig om de combinatie werk & privé haalbaar te houden.

Tot slot wordt nogmaals gewezen op het belang van een aantal dagen van *toegestane afwezigheid* of time-outmogelijkheden (bij start van de tewerkstelling) om welzijnsdiensten te bezoeken en noodopvang te kunnen voorzien (VDAB voorziet in dit verband voor bepaalde categorieën van werknemers binnen haar eigen dienst-

verlening twaalf dagen per jaar ‘time-out dagen’). Ook een uitbreiding van het sociaal verlof voor (verplichte) afspraken met rechtbank, advocaat, hulpverlening is aangewezen voor mensen in armoede, alhoewel het onbezoldigd karakter van het verlof financieel oninteressant is.

6.5 Het zelfstandig ondernemerschap

6.5.1 Ondersteuning van starters uit kansengroepen

6.5.1.1 Ondernemen werkt

Om zelf ondernemer te worden zijn heel andere competenties en attitudes nodig dan om als werknemer aan de slag te gaan. Er bestaat een specifiek begeleidingsprogramma voor werkzoekenden die met een eigen zaak willen starten: ‘Ondernemen werkt’. Unizo, Syntra Vlaanderen en VDAB willen via deze weg de slaagkansen van werkzoekenden met ondernemersplannen verhogen en de drempels naar ondernemerschap verlagen. ‘Ondernemen werkt’ richt zich tot kandidaat-ondernemers met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder niet-werkende werkzoekenden en laaggeschoolden. Het laat kandidaat-starters toe zichzelf en hun project te ontwikkelen richting zelfstandig ondernemerschap.

VDAB verwijst geschikte kandidaat-starters uit kansengroepen door naar de adviseurs van de Unizo Startersservice. Die gaan na of de kandidaat-starter over de juiste competenties, attitudes en diploma's beschikt. Kandidaat-starters met slaagkansen kunnen die nog vergroten via bijkomende ondernemersopleidingen en opleidingsbegeleiding bij Syntra. Na de opleiding begeleidt Unizo elke starter bij de opstart van de eigen zaak. Unizo helpt onder meer bij het opstellen van een businessplan en een haalbaarheidsstudie en bij formaliteiten. Zo wordt elke kandidaat-starter van start tot finish intensief gevolgd en ondersteund, elke kandidaat-starter volgt een persoonlijk ontwikkelingsplan of POP. (<http://www.unizo.be/personneelszaken/viewobj.jsp?id=388150>)

6.5.1.2 Rol van intermediairen

UNIZO Startersservice en Zenito (het ondernemersloket en sociaal verzekeringsfonds gelieerd aan Unizo) hebben verschillende begeleidingsvormen voor startende ondernemers. Daarnaast bieden andere organisaties soortgelijke begeleidingen aan (bv. VOKA, Acerta). Begeleidingstrajecten kunnen zowel te maken hebben met juridische en financiële kwesties, maar evengoed met andere competenties en attitudes die nodig zijn om te slagen als ondernemer.

Ook tijdens de periode als ondernemer is begeleiding op verschillende manieren mogelijk. Zo biedt Unizo de Ondernemerscoach aan, een coachingstraject waarbij ervaren ondernemers hun kennis doorgeven rond specifieke thema's. Er is ook Zenitor, de loopbaanbegeleidingsdienst voor zelfstandige ondernemers. Ten slotte is er Tussenstap vzw (een deelorganisatie van Unizo), de dienst voor zelfstandigen in moeilijkheden of gefailleerde zelfstandigen. Zij begeleiden ondernemers in de overgang van ondernemer naar werkzoekende/werknemer of in de overgang naar een nieuwe zaak.

Dit zijn maar enkele van de brede waaier aan begeleidingsvormen die er bestaan voor startende en ervaren ondernemers.

6.5.2 Het belang van startkapitaal

Om te starten met een eigen zaak, is startkapitaal een belangrijke voorwaarde. Hiervoor bestaat onder andere het Participatiefonds. Dit is een federale kredietorganisatie voor zelfstandigen, beoefenaars van vrije beroepen, starters, inclusief werkzoekenden, die een eigen zaak willen opzetten. Wie een aanvraag tot lening indient, moet hiervoor een dossier samenstellen. Daarbij wordt gekeken naar de achtergrond van de persoon en de haalbaarheid van het idee. Ook een lening bij familie, vrienden of kennissen (win-winlening) is een mogelijkheid, hoewel dit voor mensen in armoede wellicht zelden een optie is.

6.6 Uitdagingen voor een stimulerend beleid: de belangrijkste speerpunten belicht

Dit hoofdstuk beschreef een waaier aan aanbevelingen om tewerkstelling van mensen in armoede meer duurzaam te maken. Dit stelt de centrale beleidsvoerders voor een belangrijke uitdaging. Beleid voeren betekent keuzes maken, zeker als de middelen beperkt zijn. Ter afsluiting van dit hoofdstuk lichten we uit voorgaande dan ook de voor ons belangrijkste speerpunten uit, rekening houdend met de suggesties geformuleerd op de werkgroep activering van 20 juni 2011.

6.6.1 Meer kansen geven aan mensen in armoede: een kwestie van beleid, HR, PR

Een duurzame activering van mensen in armoede bestaat enerzijds uit het slechten van de drempels die werkzoekenden in armoede ervaren in hun traject naar werk. Anderzijds dienen zij echter ook de kans te krijgen om de arbeidsmarkt te betreden.

Op beleidsniveau pleiten we voor het structureel verankeren van armoede in het diversiteitsbeleid hier als een eerste, maar belangrijke stap. Door personen in armoede als een specifieke doelgroep in de diversiteitsplannen op te nemen en deze doelgroep tevens te expliciteren in beleidsnota's en dergelijke blijft aandacht voor deze doelgroep bestaan.

Aansluitend hierbij pleiten we tevens voor het structureel verankeren van de geïntegreerde werk-welzijnsaanpak (W^2) binnen arbeidsbemiddeling, zowel op beleidsniveau als bij de betrokkenen in de praktijk, zowel de werkgevers als de intermediairen. Met de afspraken in het kader van het Werk- en Investeringsplan (WIP) werd reeds een belangrijke stap in de goede richting gezet. Die aanpak vraagt wel niet alleen om aandacht voor welzijn tijdens het traject naar werk, maar ook op en naast de werkvloer.

Ook het promoten van goede praktijken en succesvolle voorbeelden, zowel naar werkgevers als naar intermediairen en mensen in armoede, is belangrijk om diversiteitsbeleid een gezicht te geven. Werkgevers, tussenpersonen en mensen in armoede worden op die manier ambassadeurs en het levende bewijs dat het ook anders kan, zowel naar collega-werkgevers als naar de bredere maatschappij. Maar daarnaast minstens even belangrijk is dat mensen in armoede daardoor het voorbeeld geven aan hun kinderen en op die manier (hopelijk) de negatieve spiraal van armoede op termijn in positieve richting doen keren.

6.6.2 Een geleidelijke opbouw met een waaier aan instroom-, doorstroom- en uitstroommogelijkheden

Ook het creëren van een geleidelijke opbouw naar werk is een belangrijk aandachtspunt. Progressieve tewerkstelling (met financiële prikkel) kan hier een mogelijkheid zijn. Voor andere mensen in armoede zal de lat van een job in het normaal economisch circuit te hoog blijven als opstap naar duurzaam werk. We blijven dan ook de nood aan een brede waaier aan instroom-, doorstroom- en uitstroommogelijkheden onderstrepen. Variërend van, PWA, werkervaring, de sociale economie en het normaal economisch circuit (zie ook Steenssens & Sannen et al., 2008). Deze dienen weloverwogen en op maat van de persoon in armoede ingezet te worden binnen een ononderbroken traject naar een duurzame tewerkstelling (voor die persoon).

6.6.3 Garanderen van menswaardig inkomen voor werkende mensen (in armoede)

Er bestaan nog allerlei obstakels en mechanismen die maken dat tewerkstelling niet noodzakelijk een menswaardig inkomen verzekert. Wil men dat werk inderdaad een hefboom is om uit de armoede te geraken, dan is een minimale vereiste:

de garantie van een menswaardig inkomen vanaf de start van tewerkstelling. In het kader hiervan zijn volgende acties nodig: opnemen als aandachts/werkpunt in voortraject naar werk (duidelijke info over implicaties van tewerkstelling op inkomen, zoeken naar oplossingen, creëren van perspectief); het vermijden van een opsplitsing in de uitbetaling (bv. door samenwerking tussen RVA, OCMW, hulpkas, werkgever, vakbond, VDAB); het verhogen van de minimumlonen; het optimaliseren van de uitkeringen bij (onvrijwillige) deeltijdse tewerkstelling; een tijdelijke continuering van sociale voordelen bij de start van tewerkstelling, met vervolgens een geleidelijke afbouw; investeren in voldoende aanbod van schuldbemiddeling (zodat werkende dadelijk hulp ontvangt bij deurwaarders en loonbeslag), standaardafspraken met advocaat-schuldbemiddelaars voor minimale financiële prikkel in leefgeld bij tewerkstelling.

6.6.4 Blijvende aandacht voor werk en welzijn: W^2 op en naast de werkvloer

Reeds meermaals werd er op gewezen dat problemen van mensen in armoede zich niet automatisch oplossen eens ze aan het werk zijn. Een blijvende aandacht voor het ‘welzijnsluik’, in de brede betekenis van het woord, is dan ook een essentiële voorwaarde om duurzame tewerkstelling van mensen in armoede te bevorderen. Het rapport beschrijft in dit verband meerdere pistes, variërend van begeleiding op en naast de werkvloer, het werken met ankerfiguren, vertrouwenspersonen, ... Een belangrijk aandachtspunt is dat er zowel intern (op de werkvloer) als extern een aanspreekpunt is, in geval zich problemen op of naast de werkvloer voordoen.

Een belangrijke boodschap is hier dat werkgevers er niet alleen voor (hoeven te) staan. Er bestaat in onze samenleving een resem aan diensten en hulpverlening die een oplossing kunnen bieden voor bepaalde problemen en zaken in het leven van mensen in armoede. Door hiermee als werkgever een samenwerking of afstemming uit te bouwen (via dialoogmomenten, het beschikken over een gepersonaliseerde sociale kaart, vormingen aan werkgevers, ...) kunnen werkgevers op een meer passende wijze inspelen op mogelijke problemen en adequater doorverwijzen. Het is wel aan de werkgever om hiervoor open te staan, om contacten aan te gaan, en in vertrouwen samen te werken. Uiteindelijk worden daar zowel werknemer als werkgever beter van.

Een kanttekening hierbij is dat mensen ook in de loop van hun arbeidscarrière in (financiële) problemen kunnen geraken (bv. na echtscheiding). Ook deze ‘nieuwe armen’ verdienen de nodige steun en begeleiding op en naast de werkvloer.

6.6.5 Creatie van kwaliteitsvolle job

Wil men dat ook mensen in armoede kunnen genieten van een duurzame tewerkstelling, dan moet men ook werk maken van jobkwaliteit. Zeker voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, staat die jobkwaliteit onder toenemende druk, onder meer door deeltijdse en tijdelijke contracten, lage minimumlonen, interim-werk, outsourcing van niet-kernactiviteiten (zoals catering, schoonmaak, beveiliging), sterke focus op efficiëntie, prestatie en winst, ...

Acties die de kwaliteit van tewerkstelling kunnen optimaliseren zijn: verhoging van minimumlonen; ontwikkelen van een systeem zodat voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de tewerkstelling geleidelijk opgebouwd kan worden en/of zodat personen voor wie voltijdse tewerkstelling onhaalbaar blijkt, alsnog de mogelijkheid hebben zich deeltijds in te zetten op de arbeidsmarkt en hier een menswaardig inkomen voor ontvangen (cf. progressieve werkhervatting).

Ook zijn ondersteuningsmaatregelen specifiek voor mensen in armoede nodig: garantie van recht op begeleiding op of naast de werkvloer, opleiding op of naast werkvloer; voorzien van verlof (cf. jongerenverlof) voor werknemers in armoede; voorzien van time-outmogelijkheid, ...). Werkgevers moeten tevens op de nodige ondersteuning kunnen rekenen. Voor werkgevers kunnen vorming, de diversiteitsplannen en ondersteuners zoals de projectontwikkelaars diversiteit, en de Jobkanaalconsulenten binnen de werkgeversorganisaties specifieke tips en instrumenten aanreiken in de creatie van kwaliteitsvolle jobs. Het tewerkstellen van mensen in armoede kan extra investering en begeleiding vergen van een werkgever, de werkgever moet hiervoor op extra ondersteuning kunnen rekenen. Het rugzakprincipe of het WOP biedt kansen om werkgevers dit te bieden. Opdat de werkgever elementen uit het WOP adequaat inzet, is er wel nood aan een begeleider, die kennis heeft van de verschillende instrumenten, mogelijkheden, ... En die de nieuwe werknemer kent.

6.6.6 Naar een ondersteunend instrumentarium

6.6.6.1 Vereenvoudiging en promotie van het bestaande instrumentarium

Ondanks de promotie van Jobkanaal rond tewerkstellingsmaatregelen (in hoofdzaak financiële tegemoetkomingen) voor doelgroepen, stelt UNIZO vast dat vele werkgevers deze maatregelen niet kennen. Een vereenvoudiging van instrumenten, maatregelen en structuren is hierbij een eerste belangrijke stap.

Bovendien volstaat een financiële tegemoetkoming doorgaans niet om werkgevers te overtuigen iemand uit een kansengroep aan te werven, mede omwille van de administratieve molen die daarmee gepaard gaat (Sannen & Van Regenmortel, 2011).

“Werkgevers haal je niet over de brug met (uitsluitend) loontussenkomen. De administratie die dit met zich meebrengt schrikt erg af, zoals in het geval van SINE. Indien we mensen in armoede aan het werk willen krijgen, moet er gezocht worden naar andere oplossingen.” (ankerfiguur in ESF-project Antwerpen, 2010)

Werkgevers proactief informeren over tewerkstellingsmaatregelen en ondersteuningsvormen bij hun zoektocht naar nieuw personeel en de administratieve rompslomp verlagen, kunnen het gebruik van het bestaand instrumentarium bevorderen. Ook het diversiteitsplan is een ondersteunend instrument voor werkgevers om een personeelsbeleid uit te werken dat beter omgaat met verschillen en individuele noden van werknemers. De bijhorende subsidies geven de werkgever de ruimte om hierin te investeren. Daarbij dient er binnen de diversiteitsplannen ook expliciete aandacht besteed te worden aan de mogelijke armoedeproblematiek onder werknemers. De projectontwikkelaars Diversiteit kunnen binnen de RESOC's nog proactiever hun diensten en mogelijke ondersteuningsmaatregelen promoten bij kleinere ondernemingen. Ook de werkgeversorganisaties hebben in de sensibilisering van werkgevers hieromtrent een belangrijke rol te spelen.

6.6.6.2 Uitbreiding IBO en GIBO voor mensen in armoede

Voor mensen in armoede (en andere kansengroepen) die na een lange afwezigheid op de arbeidsmarkt (opnieuw) instromen, biedt de Individuele Beroepsopleiding (IBO) diverse voordelen. Er wordt opleiding en begeleiding voorzien, er is een terugkeergarantie, het is financieel voordelig voor werkgevers en instromers krijgen de ruimte om werkervaring op te doen. Voor diegenen die een meer intensieve begeleiding nodig hebben, kan overwogen worden om de meer geïntensifieerde vorm van IBO (GIBO) uit te breiden voor mensen in armoede. Deze maatregel is in vergelijking met IBO langer in de tijd, omvat een intensievere begeleiding van de betrokkene en is kosteloos voor de werkgever.

Een aandachtspunt bij het promoten van deze maatregel voor het aanwerven van mensen in armoede is dat de voorziene begeleiding door IBO-consulenten afgestemd dient te zijn op de kenmerken van de doelgroep.

“IBO en GIBO zijn zeer geschikte instrumenten om alle types werkgevers in staat te stellen kansen te bieden aan mensen die deze anders niet zouden krijgen op basis van hun technische competenties, studies en beroepsverleden.” (Bert Serneels, Jobkanaal)

Hierbij is het tevens van belang om IBO proactief te promoten bij tewerkstelling van kansengroepen vanuit VDAB, Jobkanaal, RESOC. Nu moet het initiatief vanuit het bedrijf zelf komen.

6.6.6.3 Inbouwen van een terugkeergarantie

Zowel voor werkzoekenden in armoede als voor werkgevers vraagt de toegang tot de arbeidsmarkt een zekere portie moed en het nemen van - al dan niet berekende - risico's. Aan de kant van de werkzoekende in armoede is er de onzekerheid over het al dan niet (aan)kunnen van de job, de confrontatie met collega's en hun vaak heel andere leefwereld, de combinatie van werk en privé die voor een doorsnee werknemer al een hele evenwichtsoefening vraagt maar voor mensen in armoede vaak nog extra geregeld met zich meebrengt, ... Aan de kant van de werkgever is er de vraag of de persoon in kwestie geschikt zal zijn voor de job, het werktempo aan zal kunnen, zal passen in het team en zijn of haar privéleven de aanwezigheid op het werk niet hypothekeert.

Met het oog op het omgaan met deze onzekerheden, kan het inbouwen van een 'terugkeergarantie' een oplossing bieden, zowel voor de persoon in armoede als voor de werkgever, uiteraard op een doordachte manier en met duidelijke argumenten. Dit om te vermijden dat werkzoekenden in armoede een speelbal worden van (te) veeleisende werkgevers.

6.6.6.4 Voorzien van begeleiding (op of naast de werkvloer)

Starten met een nieuwe job is niet zo vanzelfsprekend, des te meer voor mensen in armoede die nog problemen ondervinden of nog de gevolgen dragen van een leven in armoede. Begeleiding kan voor mensen in armoede een belangrijke steun in de rug betekenen. Momenteel is het aanbod in begeleiding voor werknemers echter beperkt (slechts voor bepaalde werknemers) en meestal afhankelijk van de bereidheid van de werkgever. Er is dus geen fundamenteel recht op begeleiding voor werkende mensen in armoede. Mensen in armoede dienen de mogelijkheid te hebben om beroep te doen op begeleiding. Idealiter zou het moeten bestaan uit begeleiding op de werkvloer en naast de werkvloer. Bij de start van tewerkstelling zou de ankerfiguur die de werkzoekende in armoede hielp in zijn traject naar werk, ook de begeleiding moeten verder zetten naast de werkvloer. De begeleiding kan gaan om werk als welzijnsgerelateerde kwesties. Tegelijkertijd zou er op de werkvloer een aanspreekpersoon of een begeleider moeten zijn voor de werknemer in armoede. Naarmate de begeleider op de werkvloer een vertrouwenspersoon wordt, zou de ondersteuning van de ankerfiguur naast de werkvloer afgebouwd kunnen worden (niet stopzetten). Noodzakelijk is dat het beleid alvast werk maakt van begeleiding naast de werkvloer. Deze rol lijkt het best weggelegd voor de trajectbegeleiders die een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd met personen in armoede tijdens het traject naar werk. Ook dient loopbaanbegeleiding nog meer ingezet en afgestemd te worden ter ondersteuning van mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie, waaronder mensen in armoede.

Voor werkgevers is het aanbod in begeleiding en ondersteuning al wat ruimer. Dit aanbod (projectontwikkelaars diversiteit, Jobkanaalconsulenten, IBO-, jobcoaching, ...) dient echter versterkt en verder gepromoot te worden. Daarbij is vooral van belang dat werkgevers vertrouwen krijgen in externe ondersteuning en dat ze het nut inzien van begeleiding voor werknemers maar ook voor henzelf. Hier is zeker een rol weggelegd voor de werkgeversorganisaties. Het aanreiken van een extern aanspreekpersoon voor de werkgever (bij specifieke vragen of problemen bij werknemer, het bevorderen van contacten en samenwerking tussen werkgevers en andere diensten (zoals RESOC, VDAB, OCMW, CAW, ...) zijn andere zinvolle acties.

6.6.7 Inclusief versus categoriaal: pleidooi voor een gezonde mix

Dit hoofdstuk bevat een waaier aan suggesties. Dit betekent niet dat iedere werkzoekende in armoede, noch iedere werkgever of intermediair nood heeft aan elk van deze ondersteuningsmaatregelen. Een aanbod op maat, rekening houdend met de afstand tot de arbeidsmarkt en de begeleidingsnoden van werknemers en werkgevers is hier een sleutelement. Voor generatiearmen is de bredere en intensievere geïntegreerde werk-welzijnsaanpak nodig. Voor de nieuwkomers, vaak met een gebrekkige taalkennis en geletterdheid dient een taalcomponent en een aanbod inzake geletterdheid voorzien te worden. Daarnaast betekent het streven naar duurzame tewerkstelling enerzijds zoveel mogelijk inclusief werken (bv. via uitbreiding van bestaande maatregelen waaronder IBO en GIBO), en daarnaast een aantal categoriale accenten leggen om aan de specifieke noden van mensen in armoede (en andere kansengroepen) tegemoet te komen. Dit brengt ons bij de vraag of het zogenaamde ‘rugzakprincipe’ hier een oplossing kan bieden.

6.6.8 Ieder zijn rugzak? Ja, maar ...²¹

Er wordt de laatste jaren heel wat gezegd en geschreven over het zogenaamde ‘rugzakprincipe’ dat, afhankelijk van de afstand van de werkzoekende tot de arbeidsmarkt, een andere invulling krijgt. De in hoofdstuk 2 beschreven matrix met vier modules (aanpassingen van de arbeidsomgeving, loonpremie, opleiding op de werkvloer, begeleiding op de werkvloer) vormt hierbij doorgaans het uitgangspunt. Tijdens de finalisering van dit rapport is de discussie rond ‘de rugzak’ verre van afgerond. Dit onderzoek heeft niet als doelstelling het rugzakprincipe als dusdanig te becommentariëren. Wel kunnen we op basis van de inzichten uit dit en ander onderzoek een aantal suggesties doen zodat de rugzak voldoende aangepast is voor mensen in armoede. Onderstaand schema bundelt in de eerste kolom

²¹ Zie in dit verband ook: van der Hallen P. & Gryp P. (2011), ‘Met een rugzak fluitend de (loop)baan op’, *Over.Werk, Acco*, 1/2011, 136-140.

een aantal kenmerken van personen in armoede. De tweede kolom doet een aanzet tot antwoord, al dan niet gelinkt aan het rugzakprincipe.

Tabel 6.1 Naar een rugzak op maat van mensen in armoede

Kenmerken van de persoon in armoede	Aanzet tot een aangepaste rugzak
Competenties en vaardigheden • (scholing, getuigschriften, attesten, diploma's of gebrek hieraan)	Bereidheid tot investeren in competentie- en vaardigheidsontwikkeling • Opleiding op de werkvloer* • Begeleiding op de werkvloer*
Persoons- en gezinskenmerken • (leeftijd, uiterlijk, gezondheid, gezinssituatie, partnerrelatie, ...).	Werk op maat • Aanpassingen van de arbeidsomgeving * • Loonpremie* • Passende job (bv. rekening houdend met fysieke mogelijkheden)
Randvoorwaarden • (kinderopvang, mobiliteit, ...).	Beleid op belendende percelen
Welzijn • (druk op levensdomeinen die werk beïnvloeden, bv. schuldbemiddeling, uithuiszetting, ...)	Geïntegreerde W ² -aanpak • Begeleiding op en naast de werkvloer
Te ontwikkelen talenten en interesses	Retentiebeleid • i.p.v. draaideurbeleid • Competentie- en talentmanagement • Groeikansen (met ruimte om te falen)

* Overeenkomstig de modules in de matrix van Vlaamse tewerkstellingsmaatregelen.

Tevens plaatsen we bij het invoeren van het rugzakidee een aantal kanttekeningen.²² In de eerste plaats is er de vraag hoe de afstand tot de arbeidsmarkt objectief kan gemeten worden. Vaak spelen in het leven van mensen in armoede diverse thema's die wederzijds op elkaar ingrijpen en op die manier een rechte lijn naar de arbeidsmarkt bemoeilijken. Het ontwikkelen van een adequaat screeningsinstrument met voldoende armoede-indicatoren (cf. Vierdewereldgroep Mensen voor Mensen Aalst voor het ESF-project 'Een nieuwe weg naar werk') is dan ook van essentieel belang.

Ook hebben kansengroepen, met inbegrip van mensen in armoede, nood aan begeleiding bij het maken van keuzeprocessen over het aanwenden van de rugzak. Tevens dienen garanties te worden ingebouwd die het Mattheüs-effect zo veel mogelijk vermijden.

²² Deze kanttekeningen zijn het resultaat van een geanimeerde discussie op de Zomeracademie van het ACV op 16 juni 2011, bijgewoond door onder meer blijfconsulenten, regioverantwoordelijken, medewerkers van de studiedienst, enz. en inhoudelijk gevoed door Walter Van Trier, expert arbeidsmarktbeleid en onder meer collega aan het HIVA-K.U.Leuven en van een discussies tijdens de overleggroep werk & sociale economie op 23 juni 2010.

Opvallend is tevens dat het discours rond de rugzak voornamelijk gebeurt vanuit een deficit-denken. Een krachtgerichte invalshoek ontbreekt, wat een gemiste kans is. Bij het bepalen van de rugzak, nagaan wat de talenten, mogelijkheden, competenties zijn van mensen, door het inzetten van tools als EVC, portfolio's, ... kan dit deels oplossen.

Verder moet de rugzak ook garanties bieden op ondersteuning voor de werknemer (in armoede). Of en hoe de rugzak en de vier modules worden aangewend, mag niet enkel afhankelijk zijn van de werkgever. Ook de werknemer in armoede moet op basis van zijn afstand tot de arbeidsmarkt verzekerd recht hebben op een aantal ondersteuningsmaatregelen. We denken bv. aan begeleiding naast de werkvloer, opleiding naast de werkvloer, (extra) verlofdagen, loopbaanbegeleiding, progressieve tewerkstelling, ...

Tot slot benadrukken mensen in armoede het respect voor de privacy binnen dit systeem. Men geeft aan dat het belangrijk is dat de VDAB bij het bepalen van de rugzak, oog heeft voor de armoedesituatie en hier rekening mee houdt. Werkzoekenden moeten echter zelf mogen bepalen of ze al dan niet openlijk hun rugzak tonen bij mogelijke werkgevers. Werkgevers geven immers zelf aan dat ze liever geen risico's nemen bij aanwerving. Bij een sollicitatiegesprek kan dus het tonen van de rugzak in plaats van bevorderend ook belemmerend werken. Tevens dient bij aanwerving en het tonen van de rugzak, de privacy van de werknemer gerespecteerd te worden.

6.7 Uitdagingen voor het onderzoek

Voor onderzoekers ligt de uitdaging onder meer in het monitoren van geïntegreerde werk-welzijnstrajecten op langere termijn. Alleen op die manier kan de effectiviteit op vlak van duurzaamheid van trajecten worden in kaart gebracht.

7 | Besluit

Ervaringen uit ander onderzoek en praktijken leren ons dat er doorgaans heel veel tijd, energie en middelen nodig zijn om mensen in armoede (en andere kansengroepen) toe te leiden naar werk. Zodra ze aan het werk zijn, lijkt het ‘probleem’ opgelost en wordt verwacht dat mensen meedraaien in de tredmolen. Met alle gevolgen van dien. Voor mensen in armoede, met vaak een verleden van langdurige werkloosheid of een onregelmatige arbeidsloopbaan, zijn er vaak een aantal factoren die dit ‘meedraaien op volle snelheid’ bemoeilijken. Duurzame tewerkstelling van mensen, vraagt de vervulling van een aantal randvoorwaarden die betrekking hebben op activering en ondersteuning van de doelgroep, van werkgevers en van de intermediairen, gekaderd binnen een empowerend beleid. Gedeelde verantwoordelijkheid en gedeelde zorg op maat zijn de basis voor een duurzame tewerkstelling van deze doelgroep met een verre afstand tot de arbeidsmarkt.

Duurzame tewerkstelling van mensen in armoede vraagt het op elkaar afstemmen van verschillende noden en belangen, met name van de persoon in armoede, de werkgever, de collega-werknemers en de intermediairen. Dit vraagt een goede omkadering van elk van hen en een afstemming van de verschillende kaders en zienswijzen.

Voor *personen in armoede* gaat het in de eerste plaats om het ‘lijmen’ van dat kader; om het zorgen dat de verschillende stukken van een vaak gebroken bestaanspuzzel opnieuw in elkaar passen, zodat mensen in armoede niet alleen aan het werk geraken, maar dit werk ook volhouden. Dit betekent aandacht voor werk en welzijn, ook eens aan het werk.

Voor *werkgevers* betekent dit een overzichtelijk en bruikbaar aanbod aan maatregelen en ondersteunende diensten die zorgen dat men mensen in armoede een kans wil geven, die het tewerkstellen van mensen in armoede kans op slagen geeft en die de werkgever niet het gevoel geven er alleen voor te staan. Daarnaast vraagt

het dat werkgevers duidelijk kiezen voor een diversiteitsbeleid op de werkvloer, vanuit een engagement, maar ook vanuit de overtuiging dat diversiteit een meerwaarde heeft. Het houdt ook een globaal pleidooi in voor een mensgericht beleid en een warme krachtgerichte werkomgeving.

Dit dient zich door te vertalen naar de *collega-werknemers* via onder meer een open communicatie, een anti-pestbeleid en het uitbouwen van peter- en meterschap.

De *intermediairen* tot slot wacht de uitdaging om één en ander op elkaar af te stemmen, als het ware de lijm te zijn om de verschillende stukken in elkaar te passen en de kaders op elkaar af te stemmen.

Samenvattend kunnen we, aansluitend bij het empowermentgedachtengoed, stellen dat armoede geen (uitsluitend) individueel probleem is, maar tevens een bredere maatschappelijke component heeft. Dit vergt het zoeken naar een goede balans tussen enerzijds ‘wat vraagt men van de werknemer’ en anderzijds ‘wat kan er aangeboden worden’. We spreken hierbij van een *gedeelde verantwoordelijkheid*. Bruggen leggen naar andere actoren, met de werknemer als uitgangspunt, is tevens een pleidooi voor *gedeelde zorg*. Dit kan maar mits het aangaan van allianties met diverse actoren en het nodige begrip voor de vaak moeilijke situatie waarin werknemers in armoede leven.

“Er is nood is aan een uitgebreide samenwerking met verschillende actoren, waarbij de werkzoekende steeds kan terugvallen op de initieel aangeduide ankerfiguur. Zo dienen er allianties te worden aangegaan in functie van het „werkgeversluik“, bijvoorbeeld met diversiteitsmanagers, jobhunters, VOKA.” (ankerfiguur in kader van ESF-project, Sannen & Van Regenmortel, 2011)

Hierbij aansluitend stelt zich de belangrijke uitdaging om opleidingsinstanties en werkgevers te sensibiliseren zodat ze meer begrip voor mensen in armoede zouden hebben en rekening houden met wat een leven in armoede betekent. Het gaat niet (alleen) om ‘niet willen’, maar (ook) om ‘niet kunnen’ en niet de nodige ‘kansen en steun’ krijgen, dus het gaat ook om een ‘niet mogen’ of niet uitgenodigd worden.

“Op de werkvloer valt er terdege samen te werken, met open vizier. Kortom: laten we stoppen met het wij-zij-verhaal ten aanzien van medewerkers van VDAB, OCMW, werkgevers, schuldbemiddelaars, ... En laat ons samenwerken rond een bepaalde cliëntsituatie. Ga een bondgenootschap aan. Het kan de cliënt alleen maar ten goede komen. Hulpverlening is teamwork rond een cliënt, in dit geval de werkzoekende in armoede.” (coördinator CAW Metropool in: Sannen & Van Regenmortel, 2011)

- BIJLAGEN -

bijlage 1 Inschrijvingen forumdag 23 mei 2011

Externen/Intermediaren

- Departement Werk & Sociale economie
- Gedeputeerde Vlaams Brabant
- Kabinet Lieten
- Syntra Vlaanderen
- VDAB
- RVA/POD MI (gedetacheerde ervaringsdeskundige)
- Administratie Departement Welzijn, Gezin en Gezondheid
- VVSG
- Jobkanaal UNIZO
- RESOC

Verenigingen waar armen het woord nemen

- Alarm (Geel)
- APGA (Antwerpen)
- Beweging van Mensen met een Laag Inkomen en Kinderen (Gent)
- Beweging van Mensen met een Laag Inkomen en Kinderen (Oostende)
- Centrum Kauwenberg (Antwerpen)
- De Brug (Hasselt)
- De Fakkel (Herentals)
- De Lage Drempel (Mechelen)
- De Springplank (Sint-Niklaas)
- Erm 'n Erm (Tienen)
- Leren Ondernemen (Leuven)
- Ons Gedacht (Lier)
- Ons Huis (Mol)
- Open Huis PSC (Antwerpen)

- Recht-Op (Borgerhout)
- Recht-Op (Dam)
- Recht-Op (Kiel)
- Sociale Dienst Vreemdelingen (Oostende)
- T' Hope (Roeselare)
- Vierde Wereldgroep Mensen voor Mensen (Aalst)
- Warm Hart (Houthalen)
- Welzijnsschakels (Brussel)
- Wieder (Brugge)

Organisatoren

- HIVA-K.U.Leuven
- Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen

bijlage 2 Deelnemers focusgroep 21 juni 2011

Werkgevers

- Sociale Werkplaats De Loods (Aalst)
- Koninklijk Orthopedagogisch Centrum Antwerpen (Koca vzw)
- Intratuin Van Hulle (Lovendegem)
- B-mar (vleesverwerkende sector, Gent)
- Domocura (Dienstenchequebedrijf, Geraadsbergen)
- Spector (fotografische industrie, Wetteren)
- Psychiatrisch ziekenhuis Heilige Familie (Kortrijk)

Armenverenigingen

- Vierdewereldgroep Mensen voor Mensen vzw (Aalst)
- Leren Ondernemen (Leuven)
- De Springplank (Sint-Niklaas)
- De Zuidpoort (Gent)

Organisatoren

- Unizo
- HIVA-K.U.Leuven
- Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen

bijlage 3 Het raster ontrafeld

Volgende tabellen geven een beknopt overzicht van de geïnventariseerde maatregelen, gerangschikt volgens het raster uitgewerkt in hoofdstuk 2.

Tabel 7.1 Activering naar werk

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Arbeidszorg			
Enclavewerking	Tewerkstelling in groep met begeleiding	Personen met een handicap	Groepen van personen met een handicap gaan op verplaatsing 'werken'. Ze verlaten de instelling en gaan 'werken' bij een andere organisatie of bedrijf.
Artikel 60§7	De werknemer doet werkervaring op en kan na de periode van tewerkstelling genieten van volledige sociale uitkeringen.	Leefloners	Het OCMW kan leefloongerechtigden (of gelijkgestelden) tewerkstellen bij de eigen diensten of via terbeschikkingstelling bij andere werkgevers met als doel de cliënten het vereiste aantal arbeidsdagen te laten presteren om in regel te komen met de sociale zekerheid en om de kansen op de reguliere arbeidsmarkt te verhogen. Tijdens tewerkstelling op OCMW of bij gebruiker wordt begeleiding voorzien op de werkvloer.
Artikel 61	De werknemer doet werkervaring op en kan na de periode van tewerkstelling genieten van volledige sociale uitkeringen.	Leefloners	OCMW werkt voor het tewerkstellen van zijn gerechtigden samen met een privéwerkgever en ontvangt van de federale overheid een toelage voor de omkadering en eventuele opleiding van de tewerkgestelde persoon (omkaderings- en opleidingspremie). Financiële tussenkomst aan werkgevers die een OCMW steungerechtigde in dienst nemen, in de vorm van loonsubsidie + begeleidingspremie.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
GTB (Gespecialiseerde Trajectbepaling en -Begeleiding)	Toeleiden naar werk en ondersteunen in werk	Personen met een arbeidshandicap	GTB begeleidt personen met een handicap naar betaald werk en ondersteunt hen om deze ook te houden. Als betaald werk niet haalbaar is, kijkt de dienst uit naar een passend alternatief, bijvoorbeeld arbeidszorg.
IGU (inkomensgarantie-uitkering)	Ter bevordering van de duurzame tewerkstelling van (langdurig) werkzoekenden	Deeltijds werkende werkzoekende	<p>Werklozen die het werk deeltijds hervatten, krijgen onder bepaalde voorwaarden bovenop het deeltijds nettoloon een uitkering van de RVA. Deze uitkering voor deeltijdse werknemers met behoud van rechten is een inkomensgarantie-uitkering (IGU).</p> <p>De IGU garandeert dat het globale inkomen van de werknemer (loon + uitkering) op zijn minst gelijk is aan de werkloosheidsuitkering die hij voordien kreeg. Via deze weg wil de overheid vermijden dat het loon dat een werknemer krijgt niet veel hoger ligt dan de werkloosheidsuitkering die hij of zij voordien ontving (de beruchte werkloosheidsval).</p> <p>De werkloosheidsval wordt zo verkleind.</p>
PWA (Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap)	Ter bevordering van de activering van werkzoekenden	Niet-werkende werkzoekende/leefloner	Wie al een tijdje zonder werk zit en toch op een legale manier actief wilt blijven, kan met een PWA-arbeidsovereenkomst werken. Met een PWA-arbeidsovereenkomst behoudt de werknemer zijn werkloosheidsuitkering en kan 4,10 euro netto per uur extra verdienen (max. 630 uur/jaar).

Tabel 7.2 Mentaliteitswijziging

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Informatie aan werkgevers over diversiteitsbeleid	Ontwikkelen van divers HRM-beleid	Werkgevers in functie van tewerkstelling: <ul style="list-style-type: none"> allochtonen; ouderen; personen met een handicap. 	Brochure met een overzicht van good practices: 20 bedrijven en hun werknemers getuigen over het diversiteitsbeleid binnen hun bedrijf en geven daarbij tips aan de werkgevers
Diversiteitsconsulenten van vakbonden	Informatie, vorming & ondersteuning	Werkgevers	Groter draagvlak creëren voor evenredige arbeidsdeelname en diversiteit binnen de eigen structuren van de vakbond en binnen de bedrijven en sectoren.
Diversiteitsplannen	Ter ontwikkeling van een divers HRM-beleid; subsidie & begeleiding & advies	Werkgevers <ul style="list-style-type: none"> algemeen maar prioritaire groepen zijn: ouderen; allochtonen; mensen met een arbeidshandicap. 	Naast financiële ondersteuning, krijgt elk bedrijf tijdens de looptijd gratis begeleiding en advies bij het voorbereiden, opmaken, indienen en uitvoeren van het plan, door de regionale projectontwikkelaars.
EAD toolbox (o.a. Diversity Kit)	Ontwikkeling van een HRM-beleid bijdragen tot EAD	Werkgevers	De EAD-toolbox is een koffer met alle instrumenten, methodieken, acties en expertise voor het promoten van een Evenredige Arbeidsdeelnamebeleid: <ul style="list-style-type: none"> maatregelen (loonpremies, tewerkstellingsondersteunende maatregelen); arbeidskaarten; instrumenten; sectorale ondersteuning bij de opmaak en uitvoering van een diversiteitsbeleid; HR-methodieken; bijkomende subsidiekanalen bij de opmaak en uitvoering van een diversiteitsbeleid; leerzame praktijken.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Effechecken (www.effechecken.be)	Ontwikkeling van een HR-beleid	Informatie voor vakbondsafgevaardigden	Website met <i>tips</i> om werk te maken van een beter personeelsbeleid. 6 thema's: <ul style="list-style-type: none"> • nieuwe werknemers selecteren en werven; • onthaal organiseren; • vorming en opleiding; • communicatie op de werkvloer; • zorg voor werknemers en • het sociaal overleg. Ook een <i>checklist</i> voor een analyse van de onderneming met handige tips.
HRM-coach - Personeelsbeleid op maat van uw KMO	HRM-beleid	Informatie voor werkgevers	Een bundeling van HRM-toetsingslijsten voor de KMO-werkgever (inzake rekrutering, competentiebeleid, functieprofielen, onthaal van nieuwe werknemers, diversiteit, ...).
Invoegbedrijven - Vlaamse Startcentra	Aanwerving en duurzame tewerkstellingen van kansengroepen	Informatie en ondersteuning van werkgevers	Informereren en ondersteunen van bedrijven in de aanwerving & duurzame tewerkstelling van kansengroepen. De missie van de 13 Vlaamse Startcentra is de creatie en het behoud van duurzame tewerkstelling voor kansengroepen, via bedrijfsontwikkeling en managementondersteuning, zowel binnen de reguliere als de sociale economie. De Startcentra vormen ook een brugfunctie tussen de reguliere en de sociale economie en hebben tevens een signaalfunctie t.a.v. het beleid.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Jobkanaal	Werkgevers informeren en ondersteunen in het aanwerven (en tewerkstellen van) onder meer mensen in armoede.	<ul style="list-style-type: none"> • 50- plussers; • allochtonen; • personen met een arbeidshandicap; • (uitbreiding naar kortgeschoolden en mensen in armoede). 	<p>Jobkanaal is een gratis wervingsinstrument voor werkgevers om geschikte en gemotiveerde kandidaten uit de kansengroepen te vinden. De werkgever heeft de mogelijkheid de vacature 3 weken exclusief op Jobkanaal te zetten of Jobkanaal als extra wervingskanaal te gebruiken. Via Jobkanaal gaat het brede netwerk van arbeidsbemiddelaars op zoek naar geschikte kandidaten.</p> <p>Jobkanaal is een initiatief van Voka, UNIZO, VKW en Verso met de steun van de Vlaamse overheid en in samenwerking met Gsiw (Gent stad in werking).</p>
Jobkanaalconsulent	(idem)	(idem)	<p>Het gebruik van Jobkanaal gaat gepaard met kwalitatieve dienstverlening op maat, aangeboden door de Jobkanaalconsulent bij vinden van nieuwe werknemers en aanwerven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ondersteuning bij het opstellen van functieprofielen; • warme overdracht naar arbeidsbemiddelaars; • nazorg via VDAB-jobcoaches, infoverschaffing over subsidiemogelijkheden en management van diversiteit.
Kansengroepen in uw bedrijf - Diversiteit werkt	HRM-beleid	Kansengroepen (algemeen)	Overzicht van good practices

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Leergids voor diversiteit op de werkvloer	Werknemers informeren over het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid.	Allochtonen	Deze leergids is een casusboek met een beschrijving van een reeks praktijken, uit het bedrijfsleven gegrepen. Wat kunnen we leren uit deze praktijken om in het eigen bedrijf meer diversiteit te brengen, op een manier waarbij iedereen zich goed voelt. Wat zijn mogelijke knelpunten? Welke valkuilen zijn er en wat helpt ons een flink stuk op weg? Het is ontwikkeld voor militanten, délégués, en voor iedereen die meer diversiteit op zijn werkomgeving gerealiseerd wil zien.
Projectontwikkelaars EAD, RESOC & SERR	Werkgevers stimuleren en ondersteunen om een diversiteitsbeleid te ontwikkelen.	n.v.t.	Ondersteunen van bedrijven bij ontwikkelen en versterken van diversiteitsplannen organiseren van ervaringsuitwisseling tussen bedrijven en organisaties. Ontwikkelen van bedrijfsoverschrijdende projecten of acties i.s.m. meerdere partners opzetten en ondersteunen van (structureel) overleg met de partner organisaties die actief zijn op het terrein van werkgelegenheid en diversiteit.
Vlaams kenniscentrum MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)	Werkgevers stimuleren om een MVO-beleid te voeren in hun bedrijf, aandacht voor people, planet en profit.	n.v.t.	
Ondernemersplatform Diversiteit	Werkgever stimuleren en informeren over de ontwikkeling van diversiteitsbeleid.	Allochtonen, ouderen, personen met een handicap en andere kansengroepen (ex-gedetineerden, transgender, ...).	Het Ondernemersplatform Diversiteit wil bedrijven informeren en sensibiliseren rond de meerwaarde van een diversiteitsbeleid in de onderneming. Het platform ontwikkelt daarvoor een gefundeerd actieprogramma met tal van initiatieven en instrumenten om ondernemingen aan te moedigen om nog meer aandacht te hebben voor de arbeidspositie van kansengroepen.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Tweedaagse opleiding 'Werken met mensen in armoede op de werkvloer'	Beïnvloeden/ontwikkelen van een HRM-beleid dat aandacht heeft voor mensen in armoede.	Mensen in armoede	<p>Vorming georganiseerd door RESOC voor werkgevers en leidinggevenden over 'werken met mensen in armoede op de werkvloer'. Vertrekkend vanuit concrete ervaringen van leidinggevenden op de werkvloer, biedt men kaders om leidinggevenden sterker te maken in hun omgang met mensen in armoede op de werkvloer.</p> <p>(RESOC & Bindkracht (initiatief van Vlaamse overheid).</p>
Vorming 'Werkende Armen' voor délégués (in ontwikkeling: ABVV vormingsdienst)	Beïnvloeden/ontwikkelen van een HRM-beleid dat aandacht heeft voor mensen in armoede.	Mensen in armoede	Vorming georganiseerd door de vakbond die délégués moet informeren, sensibiliseren om aandacht te hebben op de werkvloer voor werkende armen, startende werknemers met armoedeproblematiek.

Tabel 7.3 Loonpremie

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Activa	Ter bevordering van de duurzame tewerkstelling van (langdurig) werkzoekenden.	<ul style="list-style-type: none"> • leefloners; • langdurig NWWZ (niet werkende werkzoekenden); • oudere werkzoekenden; • -25-jarigen. 	<p>Via Activa worden werklozen in het NEC ingeschakeld.</p> <p>De overheid betaalt het eerste deel van het loon in verhouding tot het arbeidsregime. De werkgever betaalt het saldo van het maandelijks nettoloon.</p>
Gesco	Arbeidsplaatsen scheppen in de niet-commerciële sector met het doel langdurige en meestal laaggeschoolde werkzoekenden aan een job te helpen.	<p>Diverse doelgroepen en voorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkloosheidsduur; • OCMW-steun; • werkervaring; • herintreders; • allochtonen; • arbeidsgehandicapten; • laaggeschoolden; • ... 	<p>Een Gesco-werknemer heeft een arbeidscontract van bepaalde of onbepaalde duur. Hij ontvangt hetzelfde loon als een andere werknemer met eenzelfde functie bij dezelfde werkgever.</p> <p>De werkgever geniet naast een loonpremie ook van een vermindering van de RSZ werkgeversbijdragen.</p>
Invoegbedrijven	Werkzoekenden laten instromen en begeleiden naar duurzaam werk.	<ul style="list-style-type: none"> • laaggeschoolde, langdurige werkzoekenden; • personen met een arbeidshandicap; • leefloners. 	<p>De invoegmedewerker krijgt opleiding en begeleiding op de werkvloer (6 maanden) en moet met contract van onbepaalde duur in dienst worden genomen.</p> <p>De werknemer heeft een contract van onbepaalde duur. Ze krijgen een volledig loon volgens de loonschalen van de sector.</p> <p>De werkgever ontvangt een loonpremie gedurende twee jaar per tewerkgestelde invoegwerknemer.</p>

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Invoeginterim	Werkzoekenden laten instromen en begeleiden naar werk.	<ul style="list-style-type: none"> Gerechtigde op maatschappelijke integratie of op financiële maatschappelijke hulp (leefloner). 	<p>Uitzendkantoren kunnen een overeenkomst met de minister van Maatschappelijke Integratie sluiten waarin ze zich voor dit tewerkstellingsprogramma engageren. Dit engagement houdt in dat ze een leefloner voltijds aanwerven met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur.</p> <p>In de loop van deze arbeidsovereenkomst probeert het uitzendkantoor de werknemer aan de hand van uitzendopdrachten werkervaring aan te reiken en op termijn een blijvende tewerkstelling bij een derde werkgever.</p> <p>Tevens moet het uitzendkantoor de werknemer de nodige opleiding en omkadering bieden. In ruil voor dit engagement krijgt het uitzendkantoor een loonsubsidie gedurende twee jaar.</p>
SINE	Langdurig werklozen herinschakelen (en doorstromen naar tewerkstelling in NEC).	<ul style="list-style-type: none"> UVW; laaggeschoold (max LSO). 	Het sociale inschakelingsinitiatief dat een doelgroepwerknemer aanwerft, kan aanspraak maken op een forfaitaire vrijstelling van werkgeversbijdragen en een financiële tegemoetkoming in de loonkost, al dan niet beperkt in de tijd.
Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) voor personen met een arbeidshandicap (vroeger BTOM)	Personen met een arbeidshandicap aan het werk krijgen en hen aan het werk te houden.	Personen met arbeidshandicap (Werkgevers OF zelfstandigen met arbeidshandicap).	VOP is een degressieve tegemoetkoming ter compensatie van de kosten van de inschakeling van personen met een arbeidshandicap in het beroepsleven, de kosten van ondersteuning en verminderde productiviteit.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Werkervaring	Werkzoekenden met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt een leerwerkervaring aan te bieden met het oog op uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt.	<ul style="list-style-type: none"> • (laaggeschoolde) langdurig werklozen; • leefloners. 	<p>Het werkervaringsproject biedt langdurig werkzoekenden een werkervaringstraject aan waarbij opleiding en begeleiding op de werkvloer wordt gegeven en de generieke competenties van de werkzoekende met het oog op uitstroom worden versterkt.</p> <p>Werknemer ontvangt het loon van de sector en de job waarvoor deze aangeworven is. Dit loon bestaat uit verschillende delen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het stuk loon van de werkgever. • Een uitkering van RVA uitbetaald via de uitbetalingskas (vakbond of hulpkas), of het leefloon uitbetaald door OCMW; of financiering via het Gesco-stelstel. <p>De werkervaringspromotor of het leerwerkbedrijf wordt voor vier jaar gesubsidieerd. Hij ontvangt een loonpremie, omkaderingspremie voor financiering van de werkervaringsmodule. Leerwerkbedrijf kan daarnaast beroep doen op 3 premies:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aanvullende omkaderingspremie voor begeleiding van eigen doelgroepwerknemer; 2. inschakelingspremie (vergoeding voor de inschakelingsmodule); 3. nazorgvergoeding toegekend voor elke werknemer.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Werkhervattingstoelage	Snelle herinschakeling/tewerkstelling van werkzoekende 50-plussers.	50-plussers	De RVA kent onder bepaalde voorwaarden een werkhervattingstoelage per maand toe aan werklozen van 50 jaar of ouder die het werk hervatten als loontrekkende of statutair, ongeacht het uurrooster of als zelfstandige in hoofdberoep.
Win-winaanwervingsplan	Versterkte activering van jongere & oudere werklozen.	<ul style="list-style-type: none"> • werkzoekenden <26 jaar; • UVW 50-plussers; • UVW tussen 1 en 2 jaar werkloos. 	<p>Aanwervingsplan van Federale regering in crisisperiode.</p> <p>Doelstelling is indienstneming te vergemakkelijken door aanwervingskost drastisch te verlagen via een activering van de werkloosheidsuitkering. Dit is een tussenkomst in de loonkost. De werkgever kan het bedrag van die werkuitkering aftrekken van het nettoloon dat hij moet betalen.</p> <p>De werkgever kan daar bovenop profiteren van bestaande maatregelen die hem toelaten om zijn patronale RSZ-bijdragen te verlagen. In sommige gevallen is er bijna sprake van een vrijstelling van de bijdragen. Deze drastische loonkostvermindering is een aanmoediging om bepaalde categorieën van werkzoekenden aan te werven.</p>

Tabel 7.4 Opleiding op de werkvloer

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
IBO (Individuele Beroepsopleiding in de onderneming)	Werkzoekende opleiden en duurzaam laten instromen in NEC.	NWWZ	<p>Werkgevers geven werkzoekenden een opleiding in of onder supervisie van het bedrijf met als doel de werkzoekende achteraf tewerk te stellen (verplicht).</p> <p>Werkgever betaalt geen loon of RSZ, enkel een productiviteitsvergoeding, verplaatsingskosten en verzekering tegen arbeidsongevallen.</p> <p>Werkzoekende krijgt premie bovenop zijn uitkering, waardoor inkomen vergelijkbaar is met nettoloon.</p>
Instapopleiding	Werkzoekenden laten instromen naar duurzaam werk.	<p>NWWZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkzoekenden die VDAB opleiding beëindigd hebben; • kortgeschoolde afgestudeerde jongeren. 	<p>Werkgevers geven aan werkzoekenden een opleiding in het bedrijf of onder supervisie van het bedrijf met oog op duurzame tewerkstelling nadien.</p> <p>Tijdens de instapopleiding betaalt de werkgever geen RSZ of loon, enkel een productiviteitsvergoeding, verplaatsingskosten en verzekering tegen arbeidsongevallen.</p> <p>Verschil met IBO: kortere looptijd, geen externe begeleiding, geen opleidingsplan, geen opleidingspremie, geen compensatievergoeding, geen DO.</p>

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Invoegbedrijven	Werkzoekenden laten instromen en begeleiden naar duurzaam werk.	<ul style="list-style-type: none"> • laaggeschoolde, langdurige werkzoekenden; • personen met een arbeidshandicap; • leefloners. 	<p>De invoegmedewerker krijgt opleiding en begeleiding op de werkvloer (6 maanden) en moet met contract van onbepaalde duur in dienst worden genomen.</p> <p>De werknemer heeft een contract van onbepaalde duur. Ze krijgen een volledig loon volgens de loonschalen van de sector.</p> <p>De werkgever ontvangt een loonpremie gedurende twee jaar per tewerkgestelde invoegwerknemer.</p>
Invoeginterim	Werkzoekenden laten instromen en begeleiden naar werk.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerechtigde op maatschappelijke integratie of op financiële maatschappelijke hulp (leefloner). 	<p>(Zie eerder)</p> <p>Tevens moet het uitzendkantoor de werknemer de nodige opleiding en omkadering bieden. In ruil voor dit engagement krijgt het uitzendkantoor een loonsubsidie gedurende twee jaar.</p>
Werkervaring	Werkzoekenden met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt een leerwerkervaring aan te bieden met het oog op uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt.	<ul style="list-style-type: none"> • (laaggeschoolde) langdurig werklozen; • leefloners. 	<p>Het werkervaringsproject biedt langdurig werkzoekenden een werkervaringstraject aan waarbij opleiding en begeleiding op de werkvloer wordt gegeven en de generieke competenties van de werkzoekende met het oog op uitstroom worden versterkt.</p>

Tabel 7.5 Begeleiding op de werkvloer

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
GTB (Gespecialiseerde Trajectbepaling en -Begeleiding)	Toeleiden naar werk en ondersteunen in werk.	Personen met een arbeidshandicap.	GTB begeleidt personen met een handicap naar betaald werk en ondersteunt hen om deze ook te houden. De eerste 3 maanden van de tewerkstelling ondersteunen ze de werknemer en de werkgever (advies over tewerkstelling-ondersteunende premies). Ook verder in de loopbaan kan men advies en ondersteuning krijgen.
Invoegbedrijven	Werkzoekenden laten instromen en begeleiden naar duurzaam werk.	<ul style="list-style-type: none"> • laaggeschoolde, langdurige werkzoekenden; • personen met een arbeidshandicap; • leefloners. 	<p>De invoegmedewerker krijgt opleiding en begeleiding op de werkvloer (6 maanden) en moet met contract van onbepaalde duur in dienst worden genomen.</p> <p>De werknemer heeft een contract van onbepaalde duur. Ze krijgen een volledig loon volgens de loonschalen van de sector.</p> <p>De werkgever ontvangt een loonpremie gedurende twee jaar per tewerkgestelde invoegwerknemer.</p>
Invoegbedrijven – Inschakelingscoach	Begeleiding op de werkvloer.	<ul style="list-style-type: none"> • laaggeschoolde, langdurige werkzoekenden; • personen met een arbeidshandicap; • leefloners. 	Werkgever van invoegbedrijf kan beroep doen op inschakelingscoaching (van de Vlaamse Startcentra van SEC). Deze vormt een extra begeleiding voor de invoegmedewerkers. Een inschakelingscoach zal de nieuwe invoegmedewerker gedurende maximaal zes maanden begeleiden om de integratie te bevorderen.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Invoeginterim	Werkzoekenden laten instromen en begeleiden naar werk.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerechtigde op maatschappelijke integratie of op financiële maatschappelijke hulp (leefloner). 	(Zie eerder) Tevens moet het uitzendkantoor de werknemer de nodige opleiding en omkadering bieden. In ruil voor dit engagement krijgt het uitzendkantoor een loonsubsidie gedurende twee jaar.
Jobcoaching	Startende werknemers ondersteunen op de werkvloer.	Startende werknemers met volgende criteria: <ul style="list-style-type: none"> • van allochtone afkomst; • 50 jaar of ouder een arbeidshandicap; • Kortgeschoold (geen diploma HSO); • wonend in het Brussels of Waals gewest. 	De jobcoach biedt startende werknemers gratis begeleiding op de werkplek gedurende maximum 6 maanden. Hierbij streeft hij naar een goede samenwerking tussen de werknemer, de collega's en de werkgever. Bovendien helpt hij ook om misverstanden te voorkomen door samen met de werkgever naar oplossingen te zoeken.
Peter/meterschap	Nieuwe werknemers goed onthalen en begeleiden met het oog op duurzame tewerkstelling.	Startende werknemers	Een peter/meter is iemand die nieuwe medewerkers op de werkvloer begeleidt, om de integratie van de nieuwe medewerker zo goed mogelijk te laten verlopen en tijdig te kunnen evalueren en bij te sturen. De begeleiding kan zowel betrekking hebben op technisch vlak als op vlak van attitude en sociale vaardigheden.
Loopbaanbegeleiding	Met werknemer verdere loopbaan uitstippelen en advies geven hoe dit te bereiken.	Iedereen die al minstens 12 maanden jaar gewerkt heeft, komt in aanmerking. Je moet een arbeidscontract hebben bij een werkgever of zijn ingeschreven als zelfstandige.	Om de zes jaar recht op loopbaanbegeleiding.

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Supported employment	Personen met een handicap duurzaam laten doorstromen van sociale economie naar NEC of instromen in NEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Alle NWWZ die in aanmerking komen voor tewerkstelling binnen sociale of beschutte werkplaats of lokale diensteneconomie. • Doelgroep-werknemers van SW, BW, LDE, die voldoen aan de criteria voor gesubsidieerde tewerkstelling in een SW of BW of LDE. 	Deze methodiek streeft via intensief begeleidingsproces naar duurzame tewerkstelling in NEC. De intensieve begeleiding heeft duurtijd in functie van aard en mate van ondersteuning- en begeleidingsnood van persoon. Fases van de methodiek die ontwikkeld worden in functie van de specifieke doelgroep zijn: Assessment, Job finding, Job analysis, Job matching, Job (re)design, Introduction into the workplace, training on the job/SEM begeleiding, support outside the workplace, ongoing support.
Werkervaring	Werkzoekenden met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt een leerwerkervaring aan te bieden met het oog op uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt.	<ul style="list-style-type: none"> • (laaggeschoolde) langdurig werklozen; • leefloners. 	Het werkervaringsproject biedt langdurig werkzoekenden een werkervaringstraject aan waarbij opleiding en begeleiding op de werkvloer wordt gegeven en de generieke competenties van de werkzoekende met het oog op uitstroom worden versterkt.

Tabel 7.6 Opleiding naast de werkvloer

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Brugproject	Deeltijds werken, deeltijds leren	Jongeren	

Tabel 7.7 Begeleiding naast de werkvloer

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Supported employment	Personen met een handicap duurzaam laten doorstromen van sociale economie naar NEC of instromen in NEC	<ul style="list-style-type: none"> • Alle NWWZ die in aanmerking komen voor tewerkstelling binnen sociale of beschutte werkplaats of lokale diensteneconomie. • Doelgroep-werknemers van SW, BW, LDE, die voldoen aan de criteria voor gesubsidieerde tewerkstelling in een SW of BW of LDE. 	Deze methodiek streeft via intensief begeleidingsproces naar duurzame tewerkstelling in NEC. De intensieve begeleiding heeft duurtijd in functie van aard en mate van ondersteuning- en begeleidingsnood van persoon. Fases van de methodiek die ontwikkeld worden in functie van de specifieke doelgroep zijn: Assessment, Job finding, Job analysis, Job matching, Job (re)design, Introduction into the workplace, training on the job/SEM begeleiding, support outside the workplace, ongoing support.

Tabel 7.8 Zelfstandig ondernemerschap

Benaming	Doel	Doelgroep	Beknopte beschrijving
Activiteitencoöperaties	Uitkeringsgerechtigden begeleiden tot zelfstandige ondernemers.	<ul style="list-style-type: none"> • werkzoekende; • uitkeringsgerechtigde; • leefloner. 	Werkzoekende, UVW, leefloner die eigen zaak wil starten of als zelfstandige aan de slag wil, kan bij de activiteitencoöperaties terecht voor begeleiding en ondersteuning. De uitkering max. 18 maanden behouden. Als project niet lukt, blijft recht op werkloosheid en leefloon behouden.
Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) voor personen met een arbeidshandicap (vroeger BTOM)	Personen met een arbeidshandicap aan het werk krijgen en hen aan het werk te houden.	Personen met arbeidshandicap (Werkgevers OF zelfstandigen met arbeidshandicap).	VOP is een degressieve tegemoetkoming ter compensatie van de kosten van de inschakeling van personen met een arbeidshandicap in het beroepsleven, de kosten van ondersteuning en verminderde productiviteit.
Werkhervattingstoeslag	Snelle herinschakeling/tewerkstelling van werkzoekende 50-plussers.	50-plussers	De RVA kent onder bepaalde voorwaarden een werkhervattingstoeslag per maand toe aan werklozen van 50 jaar of ouder die het werk hervatten als loontrekkende of statutair, ongeacht het uurrooster of als zelfstandige in hoofdberoep.

Bibliografie

-
- Abma T.** (2005), 'Responsive evaluation in health promotion', *Health Promotion International*, december, vol. 20, p. 391-397.
- Abma T.A.** (2005), 'Responsive evaluation: its meaning and special contribution to health promotion', *Evaluation and program planning*, vol. 28, p. 279-289.
- Blairon J.** (2010), *Kan een aangepast tewerkstellingsbeleid de strijd aangaan tegen sociale vervreemding? Analyse van de ervaringen van Le Miroir Vagabond*. Geraadpleegd op 1 maart 2011, www.rta.be/intermag/images/stories/pdf/etude-miroir-vagabond-nl.pdf.
- Decuyper P. & Wets J.** (2007), *Diversiteit in integratie, Een evaluatie van de vormgeving, efficiëntie en effectiviteit van het Vlaamse inburgeringsbeleid*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Drake R.E. & Bond G.R.** (2008), 'Supported Employment: 1998-2008', *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 31, nr. 4, p. 274-276.
- Eloy M., Gos E., Lamberts M. & Nicaise I.** (1992), *Tewerkstelling als hefboom van armoedebestrijding*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Erp N. et al.**, (2007), 'A multisite study of implementing Supported Employment in the Netherlands', *Psychiatric Services*, vol. 58, p. 1421-1426.
- Karbouniaris S.** (2007), 'Eigen kracht (her)ontdekken, Over het vinden en behouden van werk binnen en buiten de psychiatrie', *Klankspiegel*, nr. 4, p. 27-30.
- Lamberts M.** (1992), *Ze vragen zoveel aandacht, meneer, Tewerkstelling van en aanwerfingsbeleid ten aanzien van laaggeschoolden en kansarmen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 141 p.
- Lamberts M.** (2006), *Openen van deuren voor 'andere' werknemers binnen Janssen Pharmaceutica*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven (intern rapport).
- Lamberts M., Pauwels F., Schryvers E. & Van der maelen M.** (2005), *De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Laperre I. & Wouters S.** (2010), *Begeleiden op de werkvloer van de sociale economie, Handboek voor monitoren en begeleiders*, Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Michon H. & van Weeghel J.** (2011), 'Rehabilitatieonderzoek in Nederland, Overzicht van onderzoek en synthese van recente bevindingen', in van Rooijen & J. van Weeghel (eds.), *Psychiatrische rehabilitatie. Jaarboek 2010-2011*, p. 47-61.

- Michon H. et al.**, (2011), Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland; Verslag van een gerandomiseerde gecontroleerde effectstudie
Deelrapport 1: Bevindingen na 18 maanden follow-up, Rob Giel Onderzoekscentrum, Groningen, & Trimbos-instituut, Utrecht (download www.rgoc.nl of www.trimbos.nl).
- Michon H. et al.**, (2008), 'Arbeidsrehabilitatie en de Individuele Rehabilitatiebenadering', in L. Korevaar & J. Dröes (eds.), *Handboek rehabilitatie voor zorg en welzijn*, Uitgeverij Coutinho, Bussum, p. 203-218.
- Nuechterlein S. et al.**, (2008), 'Individual Placement and Support for individuals with recent-onset schizophrenia: Integrating Supported Education and Supported Employment', *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 32, p. 340-349.
- Raemaekers P. et al.**, (2009), *Activering binnen de Belgische OCMW's. Op zoek naar duurzame trajecten en goede praktijken*, Oases-Universiteit de Liège, POD Maatschappelijke Integratie.
- Sannen L., Driessens K & Verboven A.** (2011), *Werk en Welzijn verankerd. Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede*, VDAB, Brussel.
- Sannen L. & Van Regenmortel T.** (2011), *Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede, Uitdagingen en knelpunten van een nieuwe methodiek*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Steenssens K., Demeyer B. & Van Regenmortel T.** (2009), *Conceptnota empowerment en activering in armoedesituaties*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Steenssens K., Sannen L., Ory G. & Nicaise I. o.l.v. Nicaise I. & Van Regenmortel T.** (2008), *W2: Werk- en welzijnstrajecten op maat, Een totaalconcept*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Stoneking B.C. & Mc Guffin B.A.** (2007), 'A review of the constructs, curriculum and training data from a workforce development program for recovery support specialists', *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 31, nr. 2, p. 97-106.
- Van der Hallen P. & Gryp S.** (2011), 'Met een rugzak fluitend de (loop)baan op', *Over.Werk*, Acco, vol. 1/2011, p. 136-140.
- Van der Laan G. & Kersten R.** (2007), *Omdat het werk ... Werkzame bestanddelen van een maatschappelijk re-integratieproject*, Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Vandermeersch E.** (2007) Valkuilen, hefboomen en acties voor het zinvol en duurzaam activeren van mensen in armoede naar kwalitatieve tewerkstelling. Eindrapport van het project 'Het activeren van mensen in armoede naar werk: van good and bad practices tot mogelijke remedies', Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen vzw.
- Van Regenmortel T.** (2002), *Empowerment en Maatzorg. Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*, Acco, Leuven, 211 p.
- Van Regenmortel T.** (2011), 'Ervaringsdeskundigheid in de geestelijke gezondheidszorg met betrekking tot werk', *Welzijnsgids*, Aflevering 79 (januari 2011), Uitgeverij Kluwer.
- Vlaams Actieplan Armoedebestrijding 2010-2014.**
- Wilken J.P. et al.**, (2008), *De omgekeerde weg. Eindrapportage onderzoek*, Kenniscentrum Sociale Innovatie - Hogeschool Utrecht, Utrecht, p. 87.

Dit rapport bundelt de inzichten die in de loop van 2010-2011 door het HIVA-K.U.Leuven en het Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen verworven werden rond het duurzaam tewerkstellen van mensen in armoede. Mensen in armoede toeleiden naar werk is een hele uitdaging, zowel voor (traject)begeleiders als voor werkzoekenden. Nadien wacht een nieuwe uitdaging. Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de tewerkstelling *duurzaam* voor mensen in armoede is? Dit is de centrale onderzoeksvraag van deze studie.

Het rapport is opgebouwd uit zeven hoofdstukken. Een eerste hoofdstuk situeert de probleemstelling met de voornaamste onderzoeksvragen, de fasering van het onderzoek en empowerment en W^2 als richtinggevende kaders.

Een tweede hoofdstuk schetst het kader waarbinnen een typologie van instrumenten werd opgemaakt. Een derde hoofdstuk zoomt vervolgens in op de succes- en faalfactoren van het instrumentarium. In een vierde hoofdstuk staan mogelijke drempels voor duurzame tewerkstelling centraal. De drempels worden bekeken vanuit de invalshoek van werknemers, werkgevers en intermediairen. Een vijfde hoofdstuk beschrijft inspirerende casussen uit binnen- en buitenland. Een zesde hoofdstuk bundelt concrete beleidsaanbevelingen. Een besluit en bijlagen sluiten het rapport af.

Leen Sannen is onderzoeksexpert aan het HIVA-K.U.Leuven.

Samira Castermans is stafmedewerker van het Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen.

Tine Van Regenmortel is hoofd van de onderzoeksgroep 'Armoede, maatschappelijke integratie en migratie' van het HIVA-K.U.Leuven.

Miet Lamberts is onderzoeksleider aan het HIVA-K.U.Leuven.

Toon de Rijck is stafmedewerker van het Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen.

Elke Vandermeerschen is stafmedewerker van het Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen.