

Evaluatie van het nieuwe werkervaringsprogramma

*Een analyse van de organisatie en financiële positie van de
leerwerkbedrijven*

Peter De Cuyper, Laura Jacobs & Wim Van Opstal



INHOUD

Verklarende woordenlijst	vii
HOOFDSTUK 1/ Inleiding	1
HOOFDSTUK 2/ Het nieuwe werkervaringsprogramma	3
1. Werkervaring in Vlaanderen	3
2. Het nieuwe werkervaringsprogramma	5
2.1 Doelstelling	5
2.2 Instrumenten	8
2.3 Uitbreiding werkervaring met het Werk- en Investeringsplan	13
3. Tot slot	14
HOOFDSTUK 3/ Onderzoeksopzet en methoden	17
1. Analytisch kader en onderzoeksopzet	17
1.1 Organisatie	18
1.2 Financiering	19
1.3 Inhoud	19
2. Onderzoeksmethode	20
HOOFDSTUK 4/ Samenwerking en afstemming betrokken actoren	25
1. Morfologie	26
2. Samenwerking binnen het Leerwerkbedrijf	28
2.1 Rol van de penhouder	28
2.2 Inschakelingsmodule	28
2.3 Toeleiding en allocatie plaatsen	31
2.4 Ondersteunde processen en diensten	32
2.5 Tot slot: meerwaarden en drempels voor samenwerking	32

3. Samenwerking Leerwerkbedrijf – externe promotor	33
3.1 Negatieve houding tegenover leerwerkbedrijf	34
3.2 Input en bestaand aanbod van externe promotoren	34
3.3 Houding tegenover vorming	36
3.4 Invulling van de externe werkervaringsplaatsen	36
3.5 Tot slot	37
4. Toeleiding VDAB	37
4.1 Organisatie toeleiding	37
4.2 Instapcriteria	46
5. Conclusie	54
HOOFDSTUK 5/ Inhoud	57
<hr/>	
1. Werkervaringsmodule	57
1.1 Activiteiten	57
1.2 Omkadering op de werkvloer	63
2. Inschakelingsmodule	66
2.1 Aanbod voor interne doelgroepwerknemers	66
2.2 Aanbod voor externe doelgroepwerknemers	84
HOOFDSTUK 6/ Financiering	87
<hr/>	
1. Financiële positie van de interne promotoren	87
1.1 Financiële gezondheid van de interne promotoren aan de vooravond van het nieuwe werkervaringsprogramma	88
2. Globale financiële evaluatie van het werkervaringsprogramma	92
3. Financiële evaluatie van de werkervaringsmodule	94
3.1 Reflectie vanuit de leerwerkbedrijven op de financiële leefbaarheid van de werkervaringsmodule	95
3.2 Analyse van de resultaten van de werkervaringsmodule op het niveau van de promotoren	99
3.3 Analyse van de resultaten van de werkervaringsmodule op het niveau van de activiteiten	105
3.4 Analyse van de financiële kwetsbaarheid van de werkervaringsmodule	110
3.5 Beknopte analyse van de resultaten van de werkervaringsmodule bij externe promotoren	113
3.6 Vaststellingen en terugkoppeling	114
4. Financiële evaluatie van de inschakelingsmodule	114
4.1 Reflectie vanuit het werkveld op de financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule	115

4.2 Financiële resultaten van de inschakelingsmodule	117
4.3 Analyse van de financiële kwetsbaarheid van de inschakelingsmodule	126
4.4 Vaststellingen en terugkoppeling	127
5. Oplossingen	128
5.1 Scenario's zonder wijziging van het financieringssysteem	128
5.2 Scenario's met wijziging van het financieringssysteem	133

HOOFDSTUK 7/ Samenvatting en conclusies	139
--	------------

1. Onderzoekssituering	139
2. Kerncijfers werkervaring	140
3. Onderzoeksbevindingen	141
3.1 Het leerwerkbedrijf als samenwerkingsverband: tussen administratieve en inhoudelijke samenwerking	141
3.2 Samenwerking LWB – externe promotoren	142
3.3 Aangeboden inhoud is sterk verschillend	143
3.4 Toeleiding en doelgroep	145
3.5 Financiering: een knelpunt?	147
3.6 Tot slot: spanning organisatiedoelen en beleidsdoelen	149
4. Aanbevelingen	151
4.1 WEP kent verschillende constituerende elementen	151
4.2 Het leerwerkbedrijf: potentieel beter benutten	151
4.3 Opvolging financiële gezondheid promotoren noodzakelijk	152
4.4 Toeleidingsmodel verder verfijnen	153
4.5 Uitwerken procedure voor tewerkstellingsgerichte promotoren	153
4.6 Productiviteit verhogen	154
4.7 Caseload inschakelingscoaches verhogen	155
4.8 Financiële leefbaarheid en uitstrooiergerichtheid verhogen door hoger nazorgpremie en sectorale differentiatie	155

BIJLAGEN	157
-----------------	------------

Bijlage 1: Topics survey interne promotoren	158
Bijlage 2: Profielschets van de leerwerkbedrijven	159
Bijlage 2: Profielschets van de leerwerkbedrijven. Vervolg	160
Bijlage 2: Profielschets van de leerwerkbedrijven. Vervolg	161

BIBLIOGRAFIE	163
---------------------	------------

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Werkervaringspromotor	De organisatie waar de doelgroepwerknemer gedurende de duur van het werkervaringstraject tewerkgesteld wordt en die de werkervaringsmodule aanbiedt.
Leerwerkbedrijf	Het samenwerkingsverband van promotoren dat zowel de werkervaringsmodule als de inschakelingsmodule aan de doelgroepwerknemers aanbiedt.
Werkervaringsmodule	De werkervaringsmodule wordt uitgevoerd door de werkervaringspromotoren en bestaat uit een kwalitatieve en competentieversterkende leerwerkervaring gedurende minimaal zes en maximaal twaalf maanden en een versterking van de competenties (basiscompetenties, sociale vaardigheden, technische competenties en competenties die gericht zijn op het zoeken naar een job op de reguliere arbeidsmarkt) van de doelgroepwerknemers.
Inschakelingsmodule	De inschakelingsmodule is een door het leerwerkbedrijf begeleide module die complementair is aan de werkervaringsmodule en die gericht is op het versterken van de generieke competenties van de werknemer.
Penhouder	De organisatie binnen het samenwerkingsverband die het leerwerkbedrijf vertegenwoordigt en fungeert als algemeen aanspreekpunt, zowel naar het beleid toe als naar de interne en externe partners.
Interne promotor	Een werkervaringspromotor die deel uitmaakt van een leerwerkbedrijf.
Externe promotor	Een werkervaringspromotor die geen deel uitmaakt van het leerwerkbedrijf. Deze externe promotor biedt de werkervaringsmodule aan de eigen doelgroepwerknemers aan, maar de inschakelingsmodule wordt verzorgd door het leerwerkbedrijf.
NEC	Het Normaal Economisch Circuit.

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

Een vast ingrediënt binnen het Vlaamse arbeidsmarktbeleid is het aanbieden van de mogelijkheid om gesubsidieerde werkervaring op te doen. Eén van de instrumenten ter zake is 'werkervaring'. Deze tewerkstellingsmaatregel wil voor langdurig werkzoekenden een brug slaan tussen werkloosheid en reguliere tewerkstelling door het aanbieden van werkervaring in combinatie met opleiding en begeleiding op en naast de werkvloer. Tot 1 januari 2009 kreeg deze maatregel vorm in het Werkervaringsplan-plus, of WEP+. WEP+-contracten (en de bijhorende subsidiëring) werden toegekend aan vzw's of lokale besturen die zich engageren om een begeleiding en opleiding op maat van de werkzoekende te voorzien (=promotor). De administratie werkgelegenheid (2000) stelde vast dat er binnen dit programma twee types promotoren bestonden: het ervaringsgerichte en het tewerkstellingsgerichte type. Bij het ervaringsgerichte type wordt de werkervaring aangepast aan de noden van de doelgroep. Het tewerkstellingsgerichte type beschouwt het tewerkstellingsprogramma als een kostenbesparende factor: voor deze promotoren is begeleiding geen prioriteit. De conclusie van de administratie is dan ook dat de rol van de werkgever als promotor vaak niet strookt met de verwachtingen van het beleid. Recent besloten Heylen en Bollens (2007) dat deze conclusie nog steeds actueel is.

Via een nieuw kader voor werkervaring tracht de Vlaamse Regering (onder meer) dit knelpunt te remediëren. Dit nieuwe kader trad in werking per 1 januari 2009. Werkervaring bestaat nu uit twee modules: een module werkervaring en een inschakelingsmodule. Volgens de beleidsmakers ligt de belangrijkste innovatie in de nieuwe regeling in het feit dat iedere deelnemer, ongeacht de organisatie waar de werkervaring plaatsvindt een evenwaardige begeleiding krijgt (Vandenbroucke, 2008). Om deze doelstelling te realiseren werden er organisatorische en financiële wijzigingen aangebracht. Een nieuwe organisatiestructuur, het leerwerkbedrijf, werd in het leven geroepen. Daarnaast werd ook de financiering gewijzigd.

Het doel van dit onderzoek is na te gaan welke impact het nieuwe kader met betrekking tot werkervaring heeft in de uitvoeringspraktijk. Concreet gaan we na

hoe de vooropgestelde financiering en organisatiestructuur in de praktijk wordt vertaald, of dit een evenwaardige begeleiding tot gevolg heeft en met welke (eventuele) knelpunten dit gepaard gaat. Anders gesteld, in welke mate maken de vooropgestelde organisatiestructuur en financiering een kwaliteitsvol aanbod conform de beleidsdoelstellingen mogelijk. De onderzoeksvragen werden beantwoord via een combinatie van semi-gestructureerde interviews en een survey bij de (interne) promotoren.

Dit rapport bevat de neerslag van het onderzoek en is ingedeeld in zeven hoofdstukken:

- het tweede hoofdstuk vergelijkt het oude WEP+ met het nieuwe werkervaringsprogramma. De beoogde doelstellingen van het nieuwe beleid en de instrumenten die hiervoor worden ingezet komen hier aan bod;
- in een derde hoofdstuk staan we stil bij de gehanteerde onderzoeksbenadering en methodologie;
- in hoofdstuk 4 gaan we dieper in op het nieuwe organisatorisch kader waarbinnen de werkervaring plaatsvindt. Meer bepaald komen de interne samenwerking binnen het leerwerkbedrijf, de samenwerking tussen het leerwerkbedrijf en de externe promotoren en de samenwerking met VDAB in het kader van de toeleiding aan bod;
- de inhoud van de werkervarings- en inschakelingsmodule staat centraal in het vijfde hoofdstuk. Hier staan eventuele verschillen tussen interne promotoren onderling en interne en externe promotoren centraal;
- het zesde hoofdstuk beschrijft de financiële situatie van de leerwerkbedrijven. We bekijken de eventuele gap tussen premies en kosten voor beide modules. We gaan dieper in op enkele oplossingen voor eventuele tekorten. Daarbij worden enkele scenario's geschetst;
- in de conclusies tot slot integreren we de bevindingen uit de verschillende hoofdstukken en worden beleidsaanbevelingen geformuleerd.

Tot slot willen we graag de mensen bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Allereerst bedanken we alle interne promotoren voor het invullen van de Survey sheets. Dit geldt ook voor de externe promotoren die we hiervoor hebben gecontacteerd. Daarnaast bedanken we de interviewpartners van de vijftien leerwerkbedrijven voor hun enthousiaste medewerking aan dit onderzoek. Ook willen we SLN en VDAB bedanken voor hun medewerking. Ook David Gelders en David Feremans voor respectievelijk de data en berekeningen zouden we graag willen bedanken. Ten slotte bedanken we ook de opdrachtgever die dit onderzoek mogelijk maakte.

HOOFDSTUK 2

HET NIEUWE WERKERVERINGSPROGRAMMA

In dit hoofdstuk kijken we naar werkervaring als maatregel binnen de brede waaier van Vlaamse tewerkstellingsmaatregelen. Werkervaring kreeg tot voor kort vorm in het Werkervaringsplan-plus (WEP+), maar werd onlangs gewijzigd. Vanaf 1 januari is het nieuwe werkervaringsprogramma van start gegaan en is er een einde gekomen aan meer dan tien jaar WEP+.

In een eerste paragraaf bespreken we het oude Werkervaringsplan-plus. De aanleiding voor het nieuwe werkervaringsprogramma, de hierbij vooropgestelde doelstellingen en de instrumenten die hiervoor worden ingezet, brengen we in kaart in een tweede paragraaf.

1. Werkervaring in Vlaanderen

Met werkervaring kunnen langdurig werkzoekenden gedurende één jaar betaalde werkervaring opdoen en tegelijk genieten van een opleiding en begeleiding op maat (Chettle et al., 2007). Deze Vlaamse tewerkstellingsmaatregel werd ingevoerd als de uitvoering van de Federale regeling inzake de doorstromingsprogramma's¹ en wil voor werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een brug slaan tussen werkloosheid en reguliere tewerkstelling (Velleman, 2009). Het werkervaringsconcept is gebaseerd op de vaststelling dat een groot deel van de groep laaggeschoolde en/of langdurig werklozen niet kunnen functioneren in een normale arbeidssituatie en dan ook extra begeleiding nodig hebben (Gelders, 2001). De werkervaringsprojecten worden vooral georganiseerd door ngo-derden, of kortweg 'derden', die zich specialiseren in de integratie van risicowerkzoekenden op de arbeidsmarkt (Chettle et al., 2007).

Op 17 juni 1997 ontstond het Werkervaringsplan-plus (WEP+), een maatregel die werd opgestart als een harmonisering van het Werkervaringsplan (WEP) en WeerWerk. Vzw's en plaatselijke besturen konden door WEP+ van de Vlaamse overheid een premie ontvangen om personen die tot de doelgroep van het plan

¹ www.werk.be.

behoren voor de duur van één jaar aan te werven. Gedurende dit jaar was het de taak van de werkgever om te voorzien in een aangepaste begeleiding, zodat de kandidaat na de werkervaringsactie over voldoende vaardigheden beschikt om de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te kunnen zetten (Gelders, 2001).

Om in aanmerking te komen voor een tewerkstelling in het kader van WEP+ moest men op de dag voor de indiensttreding voldoen aan één van de volgende voorwaarden (besluit van 17 juni 1997 houdende harmonisering van diverse stelsels werkervaringsprojecten):

- zonder onderbreking minstens 24 maanden volledig vergoede werkloze zijn;
- zonder onderbreking minstens 12 maanden het leefloon genieten en ingeschreven zijn als werkzoekende;
- zonder onderbreking minstens 12 maanden gerechtigd zijn op financiële maatschappelijke hulp en ingeschreven zijn als werkzoekende;
- als niet-werkende werkzoekende minstens 24 maanden ingeschreven zijn bij VDAB.²

Deze groep werd met het besluit van de Vlaamse Regering van 8 juli 2005 uitgebreid met de niet-werkende werkzoekenden die een deeltijds leerplan volgen. Daarnaast wordt er ook gestreefd naar de oververtegenwoordiging van vier kansengroepen tegenover hun aandeel in de totale populatie. Het gaat om allochtonen, kortgeschoolden, vijftigplussers en arbeidsgehandicapten.³

De werkgever ontving een loonpremie en een omkaderingspremie voor de tewerkstelling, begeleiding en opleiding van de doelgroepwerknemer. De loonpremie is een vast bedrag dat afhankelijk is van de tewerkstellingsgraad van de doelgroepwerknemer:

- maximaal 7 015 euro voor een doelgroepwerknemer die halftijds tewerkgesteld is;
- maximaal 11 230 euro voor een doelgroepwerknemer die op basis van 4/5de tewerkgesteld is;
- maximaal 14 030 euro voor een doelgroepwerknemer die voltijds tewerkgesteld is.

De omkaderingspremie is een percentage van deze loonpremie en bedraagt:

- 15% voor gemeenten en gemeentebedrijven, OCMW's en provincies;
- 25% voor instellingen voor openbaar nut en vzw's;
- 35% indien de doelgroepwerknemer minstens 36 maanden volledig vergoed werkloos is.

² Gedurende deze periode mag men geen volledig vergoede werkloze geweest zijn, niet in loondienst gewerkt hebben of een zelfstandig beroep uitgeoefend hebben.

³ Eind 2008 bedroeg het percentage allochtonen en kortgeschoolden in werkervaring respectievelijk 26,6 en 62%. 16,5% was arbeidsgehandicapt en het aandeel 50-plussers bedroeg eind 2008 15%.

Daarnaast was het mogelijk extra financiering te ontvangen via het Europees Sociaal Fonds (ESF). De ESF-financiering was uitsluitend bedoeld voor de extra begeleiding en opleiding die de werkgever aanbiedt aan de doelgroepwerknemer en bedroeg 9 000 euro per voltijds tewerkgestelde werknemer op jaarbasis (Vlaams Parlement, 2008; Heylen & Bollens, 2007).

2. Het nieuwe werkervaringsprogramma

In deze paragraaf bespreken we achtereenvolgens de doelstelling van het nieuwe werkervaringsprogramma, de instrumenten die hiervoor worden ingezet en de recente uitbreiding in het kader van het Werk-en Investeringsplan.

2.1 Doelstelling

De belangrijkste doelstelling van het nieuwe werkervaringsprogramma is het garanderen van een evenwaardige begeleiding voor alle deelnemers van het werkervaringsprogramma, ongeacht de organisatie waar de werkervaring plaatsvindt (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring).

De belangrijkste aanleiding voor de wijziging van het werkervaringsprogramma, zijn de verschillen die aanwezig waren tussen de promotoren die werkervaring aanboden. Bij een evaluatie van WEP+ in 2000 kwam men tot de conclusie dat er twee soorten promotoren bestonden: tewerkstellingsgerichte en ervaringsgerichte promotoren (Administratie Werkgelegenheid, 2000). Deze verschillen bleken nog steeds actueel te zijn in 2007 (Heylen & Bollens, 2007).

- Tewerkstellingsgerichte promotoren gebruikten de maatregel eerder als een vorm van tijdelijke tewerkstelling en beschouwden dit als een kostenbesparende factor. Een WEP+-werknemer werd hier vooral aanzien als een goedkope arbeidskracht. Begeleiding en opleiding waren hier dan ook geen prioriteit.
- Bij een ervaringsgerichte promotor werd de werkervaring aangepast aan de noden van de doelgroep en werd er gewerkt aan een verhoging van de arbeidsmarktkansen van de deelnemer. Tewerkstelling was hier maar één onderdeel van het individuele begeleidingsplan. Werknemers kregen trainingen en opleidingen die ook in andere tewerkstellingssituaties nuttig kunnen zijn en hulp van de promotor bij de zoektocht naar werk (Gelders, 2001; Heylen & Bollens, 2007).

Deze verschillen kunnen gedeeltelijk verklaard worden door de financiering waar de promotoren aanspraak op konden maken bij WEP+. Zoals we eerder bespraken konden de promotoren extra ESF-financiering krijgen voor de begeleiding en opleiding van de doelgroepwerknemers. Niet alle promotoren konden echter

beroep doen op deze extra ESF-middelen. Sommige promotoren waren hierdoor niet in staat begeleiding en opleiding aan te bieden aan de deelnemers. Enkel werkgevers die aanspraak konden maken op extra middelen van ESF waren in staat een volwaardig WEP+-traject met voldoende begeleiding en opleiding uit te bouwen (Heylen & Bollens, 2007).

De opzet van het nieuwe werkervaringsprogramma bestaat er dan ook in om deze ongelijkheden aan te pakken en ervoor te zorgen dat elke werknemer, ongeacht de organisatie waar de werkervaring plaatsvindt, een evenwaardige begeleiding krijgt. Dit betekent een algemene vorming (ICT, Nederlands als tweede taal (NT2)), een kwalitatieve begeleiding op de werkvloer, een attest van verworven competenties, een sollicitatietraining, een actieve bemiddeling naar een reguliere job en recht op zes maanden individuele nazorg bij de nieuwe werkgever (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring).

Om bovenstaande doelstelling te bereiken, integreert het besluit van 10 juli 2008 WEP+ en het ESF-programma werkervaring in één stelsel met twee modules. 'Werkervaring' bestaat voortaan uit een module 'werkervaring' en een module 'inschakelingsbegeleiding'. Deze modules zijn complementair en lopen gelijktijdig (VSAWSE, 2009a). Tijdens de eerste helft van de werkervaring zullen de opleiding en begeleiding vooral gericht zijn op competentieversterking. Een promotor die geen deel uitmaakt van een leerwerkbedrijf is in dat opzicht verplicht een beroep te doen op het aanbod van het leerwerkbedrijf en dit voor opleidingen die de generieke competenties versterken, sollicitatietraining en nazorg. De werkgever zelf moet instaan voor de technische begeleiding op de werkvloer (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring). In de tweede helft van het traject ligt de nadruk op de effectieve uitstroom naar werk (Vandenbroucke, 2009). De werknemer volgt een sollicitatietraining tijdens het traject en krijgt individuele nazorgbegeleiding in het halfjaar na het einde van het werkervaringstraject.

In wat volgt bespreken we kort de inhoud van de werkervarings- en inschakelingsmodule.

2.1.1 Werkervaringsmodule

De werkervaringsmodule wordt uitgevoerd door werkervaringspromotoren en bestaat uit:

- een kwalitatieve en competentieversterkende leerwerkervaring gedurende minimaal zes en maximaal twaalf maanden;
- een versterking van de competenties van de doelgroepwerknemer. Het gaat zowel om basiscompetenties zoals NT2 en computervaardigheden, als om sociale vaardigheden, technische competenties en competenties die gericht zijn op het zoeken naar een job op de reguliere arbeidsmarkt.

De doelgroepwerknemer kan al na zes maanden doorstromen uit het werkervaringstraject. Daarnaast kan VDAB in overleg met het leerwerkbedrijf de duur van de werkervaringsmodule verlengen tot maximaal achttien maanden indien de doelgroepwerknemer nog niet voldoende arbeidsmarktrijp is.

Tijdens deze tewerkstelling ontvangt de doelgroepwerknemer een nettoloon, verminderd met het leefloon of de werkloosheidsuitkering (cf. wat respectievelijk van toepassing is) van de werkgever. De RVA betaalt dan rechtstreeks de uitkering of het leefloon aan de werknemer (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring).

2.1.2 Inschakelingsmodule

De inschakelingsmodule is een door het leerwerkbedrijf begeleide module die complementair is aan de werkervaringsmodule en die gericht is op het versterken van de generieke competenties van de werknemer. Deze module omvat:

- een in- en uitstroomprofiel voor elke werknemer dat opgemaakt moet worden door het leerwerkbedrijf, waarna het doorgestuurd wordt naar VDAB;
- de opvolging en validering van de door de werknemers verworven competenties;
- aanvullende opleidingen in het verlengde van de werkervaring en van de verdere arbeidsperspectieven;
- een individuele opvolging en begeleiding van de werknemers;
- sollicitatietraining;
- een individueel en tijdelijk nazorgtraject gedurende zes maanden na het beëindigen van de werkervaringsmodule.

De inschakelingsmodule draait voornamelijk rond generieke competentieversterking. Generieke competenties kunnen gedefinieerd worden als 'breed inzetbare competenties'. Het zijn competenties die in meerdere contexten van toepassing zijn, zoals de competentie om te kunnen samenwerken en om problemen te kunnen oplossen (Chettle et al., 2007). Het gaat hier om competenties die de overgang naar het reguliere circuit versterken (ESF, 2004).

Vanaf 2009 is er ook meer nadruk op resultaatsgerichtheid komen te liggen (Vandenbroucke, 2008). Zoals we hierboven al bespraken, hebben de doelgroepwerknemers in het nieuwe programma recht op zes maanden individuele nazorg. Dit nazorgtraject omvat onder meer een intensieve zoektocht naar een geschikte werkplaats en/of een begeleiding op de nieuwe werkplaats. Hierdoor wordt naast een effectieve uitstroom naar werk ook een duurzame integratie van de werkzoekende op de arbeidsmarkt nagestreefd (Vandenbroucke, 2009). Om deze resultaatsgerichtheid te stimuleren, werd voor het eerst gewerkt met resultaatsfinanciering.

2.2 Instrumenten

Deze inhoudelijke wijziging gaat gepaard met belangrijke organisatorische en financiële aanpassingen. Er is sprake van een nieuwe organisatiestructuur, het leerwerkbedrijf. Daarnaast is ook de financiering gewijzigd. Tot slot werden ook enkele wijzigingen aangebracht in de organisatie van de toeleiding.

2.2.1 Het leerwerkbedrijf

Eén van de belangrijkste wijzigingen in het nieuwe werkervaringsprogramma is de oprichting van leerwerkbedrijven (LWB) waarmee onder meer een schaalvergroting werd nagestreefd.

2.2.1.1 Organisatie

Een leerwerkbedrijf is de individuele promotor of het samenwerkingsverband van promotoren die zowel de werkervaringsmodule als de inschakelingsmodule aan de doelgroepwerknemers aanbiedt. Het leerwerkbedrijf moet de inschakelingsmodule aanbieden voor minimaal veertig voltijds equivalente (VTE) deelnemers uit de eigen werkervaringsplaatsen (interne WEP+-werknemers) en voor minstens veertig VTE deelnemers bij externe promotoren (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring). Deze voorwaarde van schaalvergroting die opgelegd werd heeft ertoe geleid dat alle leerwerkbedrijven, op één na, samenwerkingsverbanden van verschillende promotoren zijn.

Sinds 1 januari werden er 2 597,6 VTE werkervaringsplaatsen goedgekeurd verspreid over een 396-tal promotoren. Er werden zestien leerwerkbedrijven erkend voor de begeleiding van 1 242,5 interne VTE en 1 355 externe VTE werkervaringsplaatsen. De leerwerkbedrijven en promotoren zijn erkend en worden gesubsidieerd voor een periode van vier jaar (VSAWSE, 2009a).

2.2.1.2 Taken van het leerwerkbedrijf

In zijn beleidsnota Werk voor de periode van 2004-2009 gaf minister Frank Vandenbroucke volgende invulling aan de taken van het leerwerkbedrijf:

“Het leerwerkbedrijf neemt het werkgeverschap van de deelnemers op zich en plaatst de werkzoekenden in vacante werkervaringsplaatsen waarmee het overeenkomsten lopen heeft. Het leerwerkbedrijf zorgt voor de aanwerving, plaatsing en goede begeleiding van de werkzoekenden. Werkzoekenden kunnen op deze manier werkervaring opdoen op diverse plaatsen, al naargelang hun behoefte en rekening houdend met de competenties die kunnen worden verworven.”

De kerntaak van het leerwerkbedrijf is de werknemer doorheen het werkervaringsproces ondersteunen, begeleiden en coachen (Chettle et al., 2007). Het gaat niet enkel over de begeleiding en coaching op de werkvloer, maar ook tijdens de zoektocht naar werk. Daarnaast leggen leerwerkbedrijven het accent op de ontwikkeling van generieke competenties. Deze ontwikkeling gebeurt op de werkplek en eventueel aanvullend via vormingsmodules.

2.2.1.3 Potentiële meerwaarden

Voorafgaand aan de invoering van het nieuwe decreet werd in de periode 2005-2006 een Proeftuin leerwerkbedrijven georganiseerd door toenmalig Vlaams minister van Werk Frank Vandenbroucke. De opdracht van deze Proeftuin lag erin te onderzoeken in hoeverre nieuwe of aangepaste organisatie- en begeleidingsmiddelen een gunstige invloed konden uitoefenen op het doeltreffende karakter van het WEP+ (SLN, 2006). Op basis van deze Proeftuin werd het nieuwe werkervaringsprogramma uitgewerkt (Vandenbroucke, 2009).

Uit een evaluatie van de Proeftuin bleek dat de organisatiestructuur van het leerwerkbedrijf kan leiden tot verschillende meerwaarden (Chettle et al., 2007). Ten eerste laat het leerwerkbedrijf beter toe om gelijke kansen voor elke deelnemer te verzekeren, ongeacht de organisatie waar de werkervaring doorgaat. Ten tweede kan het leerwerkbedrijf fungeren als een duidelijk en transparant aanspreekpunt voor de toeleiders. Daarnaast kan het een maximaal scala aan mogelijkheden bieden voor elke WEP+-werknemer. Ten vierde biedt het aan de samenwerkende promotoren de mogelijkheid om zich beter toe te leggen op hun expertise, om kwaliteitszorg en inhoudelijke verdieping over organisaties heen in te richten en om, waar dit wenselijk is, met ruimere groepen te kunnen werken. Ten slotte laat het volgens deze evaluatie in grotere mate maatwerk toe (Chettle et al., 2007).

2.2.2 Een nieuwe financieringssystematiek

Zoals we eerder bespraken waren de Vlaamse subsidies alleen niet toereikend om te voorzien in voldoende opleiding en begeleiding van de werknemers. Enkel promotoren die aanspraak maakten op extra ESF-financiering waren in staat een volwaardig WEP-traject aan te bieden, met voldoende begeleiding en opleidingsmogelijkheden. Met het opzet van een evenwaardige begeleiding voor iedereen, drong de nood aan een eenvormige subsidieregeling en hogere premies zich op (Heylen & Bollens, 2007). Dit werd dan ook gerealiseerd met het nieuwe besluit

van 10 juli 2008. Het besluit van 30 januari 2009 maakte het daarnaast mogelijk dat alle premies vanaf nu worden geïndexeerd, voor alle promotoren.⁴

Werkervaringspromotoren ontvangen nog steeds een loonpremie en een omkaderingspremie voor de financiering van de werkervaringsmodule. De loonpremie bedraagt:

- 8 950 euro voor een haltijdse tewerkstelling;
- 14 320 voor 4/5 tewerkstelling;
- 17 900 voor een voltijdse tewerkstelling.

De loonpremie werd dus verhoogd van 14 030 naar 17 900 euro. Tijdens de onderhandelingen over het nieuwe besluit en het vastleggen van de loonpremie in 2007 bedroeg de verhouding tussen loonpremie en reële loonkost 97,43%. Dit was een verbetering in vergelijking met de toenmalige financiering die een verhouding kende van 94,97%. In 2008 waren er drie indexeringen en een verhoging van het gewaarborgd gemiddeld minimum maandinkomen (GGMMI). Dit werd echter niet toegepast op de loonpremie waardoor deze slechts 93,85% van de reële kosten zou dekken. Toenmalig Vlaams minister van Werk Frank Vandenbroucke verhoogde de onderhandelde loonpremie met 700 euro. Ondanks deze inspanningen werd de oorspronkelijke verhouding van 97,43% tussen loonpremie en reële loonkost niet gehaald (SLN, 2009).

De omkaderingspremie bedraagt 25% percentage van de loonpremie, ongeacht de categorie waartoe de werkgever behoort. Deze omkaderingspremie heeft als doel de instructeur op de werkvloer te financieren. De promotoren en leerwerkbedrijven ontvangen een omkaderingspremie van:

- 2 237,5 euro voor een halftijdse tewerkstelling;
- 3 580 euro voor een 4/5 tewerkstelling;
- 4 475 euro voor een voltijdse tewerkstelling.

De leerwerkbedrijven kunnen daarnaast een beroep doen op drie premies die moeten toelaten hun activiteiten uit te oefenen.

⁴ Het besluit van 10 juli 2008 voorzag, net als de oude WEP+-regeling, dat enkel de loon- en omkaderingspremie voor promotoren die instellingen van openbaar nut en vzw's waren, geïndexeerd konden worden. Andere promotoren hadden dus geen recht op een indexering. Het besluit van 30 januari 2009 heft dit onderscheid echter op en kent aan alle promotoren geïndexeerde premies toe. Ook de aanvullende omkaderingspremie, inschakelingsvergoeding en de nazorgvergoeding zijn nu geïndexeerd, en dit voor alle promotoren (VVSG, 2009).

Ten eerste ontvangt het leerwerkbedrijf voor de werkervaringsmodule een aanvullende omkaderingspremie voor de begeleiding van de eigen doelgroepwerknemers die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt kennen (VSAWSE, 2009b). Leerwerkbedrijven ontvangen deze aanvullende premie omdat zij met de zwakste doelgroepwerknemers werken. Deze premie is een vast bedrag afhankelijk van de tewerkstellingsgraad van de werknemer:

- 1 000 euro voor een halftijdse tewerkstelling;
- 1 600 euro voor 4/5 tewerkstelling;
- 2 000 euro voor een voltijdse tewerkstelling.

Een tweede nieuwe premie is de inschakelingspremie. Dit is een vergoeding voor de inschakelingsmodule. Dit is een vast bedrag, afhankelijk van de graad van tewerkstelling en wordt toegekend voor het aanbieden van een inschakelingstraject aan de werknemer:

- 1 500 euro voor een halftijdse tewerkstelling;
- 2 400 voor 4/5 tewerkstelling;
- 3 000 voor een voltijdse tewerkstelling.

Ten slotte wordt er ook een nazorgvergoeding toegekend voor elke werknemer die bij het leerwerkbedrijf de inschakelingsmodule heeft gevolgd en die zes maanden na het einde van de werkervaring minstens twee maanden ononderbroken in het NEC gewerkt heeft. Deze bedraagt 1 000 euro per doelgroepwerknemer.

In het nieuwe werkervaringsprogramma krijgen alle promotoren en leerwerkbedrijven dezelfde premies. De inschakelingsmodule komt overeen met de 'extra begeleiding en opleiding' waarvoor het ESF-Agentschap 9 000 euro per VTE op jaarbasis ter beschikking stelde. Daar waar in WEP+ slechts sommige doelgroepwerknemers konden genieten van de door ESF gefinancierde extra begeleiding, zal met het nieuwe kader voor werkervaring iedere doelgroepwerknemer de inschakelingsmodule kunnen volgen. Daartoe heeft het ESF-Agentschap via een gesloten oproep de ESF-middelen toegekend aan het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (VSAWSE), die als enige ESF-promotor optreedt en deze middelen vanaf 2009 verdeelt over alle doelgroepwerknemers. De ESF-middelen worden dus aangewend voor alle deelnemers aan het werkervaringsprogramma (Vlaams Parlement, 2008).

Dit leidt ertoe dat het totale premiebedrag waarop de ESF-promotoren aanspraak kunnen maken gedaald is tegenover het vorige programma. De begeleidingspremie van ESF bedroeg voorheen 9 000 euro, nu is dit maximum 6 000 euro bij positieve uitstroom. Volgende tabel geeft een overzicht van de premies waarop de ESF-promotoren in het vroegere programma jaarlijks recht hadden en het maximale bedrag dat ze in het nieuwe programma ontvangen voor een voltijds equivalent.

Tabel 2.1 Financiering in oud en nieuw werkervaringsprogramma (in euro)

	WEP+ (voor 1 januari 2009)	Besluit van 10 juli 2008
Loonpremie	14 030	17 900
Omkaderingspremie	2 104 gemeenten en gemeentebedrijven en OCMW's 3 507 voor vzw's en instellingen van openbaar nut	4 475
Aanvullende omkaderingspremie <i>Voor 2009: extra omkaderingspremie</i>	<i>4 910 als doelgroepwerknemer minstens 36 maanden volledig vergoed werkzoekend is</i>	2 000
Inschakelingspremie <i>Voor 2009: ESF- financiering extra begeleiding en opleiding</i>	9 000	3 000
Nazorgpremie	\	1 000
Totaal	30 044/31 447	28 375

Bron: Besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring, www.werk.be

Niet enkel de wijze van financiering is met het nieuwe programma veranderd, ook de uitbetaling van de premies verloopt anders. De financiering werd bij WEP+ uitbetaald door de administratie Werkgelegenheid. De ESF-financiering werd uitbetaald door het ESF-Agentschap. In het nieuwe werkervaringsprogramma staat het Vlaams Subsidieagentschap in voor de uitbetaling van alle premies, zowel aan de promotoren als aan de leerwerkbedrijven.

2.2.3 Toeleiding

In het nieuwe werkervaringsprogramma is VDAB de voornaamste toeleider naar de werkervaringsplaatsen. De toeleiding naar de werkervaringsplaatsen kadert in het nieuwe programma in de trajectwerking. Dit impliceert dat elke werkzoekende die toegeleid wordt naar werkervaring een traject moet volgen bij VDAB. De trajectbegeleider beslist tijdens de trajectbepaling of de werkzoekende voldoet aan de voorwaarden van werkervaring en of werkervaring een zinvolle actie is in het traject (VDAB, 2009).

VDAB moet bij de toeleiding rekening houden met het uit te voeren takenpakket, het functionele profiel dat de promotor vraagt en met de karakteristieken van de regionale arbeidsmarkt. Ook promotoren en leerwerkbedrijven mogen kandidaten voorstellen aan VDAB, mits zij ingeschreven worden in een traject bij VDAB (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring).

Naast de categorieën werknemers uit WEP+ komen volgende groepen werknemers in aanmerking:

- niet-werkende werkzoekende deeltijds lerenden met draaglast;⁵
- niet-werkende werkzoekenden met een psychologische, psychiatrische, medische, mentale of sociale beperking;
- andere leefloongerechtigden en gerechtigden op financiële maatschappelijke hulp die niet-werkend werkzoekend zijn.

Deze drie laatste groepen werknemers vormen een afwijking van de formele doelgroep en kunnen door de promotor slechts in dienst worden genomen voor maximum 10% van het totale aantal werkervaringsplaatsen.

Ook in het nieuwe werkervaringsprogramma wordt de oververtegenwoordiging van vier prioritaire kansengroepen tegenover hun aandeel in de totale populatie werkzoekenden nagestreefd. VDAB houdt hier dan ook rekening mee tijdens de toeleiding van de kandidaten (VDAB, 2009). De doelstelling bedraagt concreet: een oververtegenwoordiging van 10% voor laaggeschoolden, 40% voor allochtonen, 40% voor arbeidsgehandicapten en een toenemende vertegenwoordiging die op termijn moet leiden tot een positieve oververtegenwoordiging voor 50-plussers (Vlaams Parlement, 2009).

Tot slot moet VDAB ervoor zorgen dat de werkzoekenden met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt toegeleid worden naar de leerwerkbedrijven opdat zij een intensievere begeleiding zouden krijgen (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring). Werkzoekenden die sterker staan worden toegeleid naar de externe promotoren (VDAB, 2009; Vlaamse Regering, 2008).

Behalve deze formele doelgroepvoorwaarden werden er in het besluit van 10 juli 2008 geen verdere instapcriteria gedefinieerd. Op centraal VDAB niveau werden er eveneens geen andere instapcriteria bepaald. We hebben dan ook onderzocht of er sprake is van informele criteria die gehanteerd worden door VDAB en de werkervaringspromotoren. Dit komt aan bod in hoofdstuk 4.

2.3 Uitbreiding werkervaring met het Werk- en Investeringsplan

In het kader van het Werk- en Investeringsplan (WIP) werd op 12 maart 2010 een gesloten oproep gelanceerd naar de bestaande werkervaringspromotoren voor een tijdelijke uitbreiding van werkervaring voor doelgroepwerknemers met een werkloosheidsduur vanaf één jaar.⁶ Deze uitbreiding is een reactie op de crisis op de arbeidsmarkt anno 2009-2010. Binnen het sluitend maatpak voor werkzoekenden

⁵ Draaglast verwijst naar problemen bij jongeren die hen belemmeren een job te vinden in het NEC. Deze problemen kunnen van allerlei aard zijn.
(http://www.werk.be/wg/socecontewerk/wep/Veelgestelde_vragen_vdab.htm?).

⁶ <http://www.werk.be/wg/socecontewerk/wep/OproepWEP20100312.htm>.

den wil de Vlaamse Regering voorkomen dat de slachtoffers van de crisis in de zeer langdurige werkloosheid terecht komen. Het gaat om een tijdelijke aanpassing voor de duur van de oproep (VESOC-werkgroep, 2010). De opstart van de werkervaringsplaatsen zal gebeuren in de loop van juli 2010.⁷

3. Tot slot

Met het besluit van de Vlaamse Regering van 10 juli 2008 werd het instrument werkervaring in een nieuw jasje gestoken. De belangrijkste doelstelling van het nieuwe werkervaringsprogramma is het garanderen van een evenwaardige begeleiding voor elke WEP+-werknemer, ongeacht de organisatie waar de werkervaring doorgaat. Tijdens deze begeleiding staan competentieversterkende vorming en een individuele opvolging centraal. Om deze doelstelling te realiseren bestaat werkervaring uit twee modules: een werkervarings- en een inschakelingsmodule. In het nieuwe werkervaringsprogramma is er ook sprake van een nazorgtraject gedurende het halfjaar na het werkervaringstraject. Deze inhoudelijke wijziging gaat gepaard met belangrijke organisatorische en financiële aanpassingen. Om de evenwaardige begeleiding van elke deelnemer te waarborgen werden nieuwe organisaties opgericht, namelijk leerwerkbedrijven. Daarnaast is ook de financiering gewijzigd. De loonpremie werd verhoogd, de omkaderingspremie bedraagt nu voor alle promotoren 25% van de loonpremie, de leerwerkbedrijven krijgen een aanvullende omkaderingspremie, er wordt een inschakelingspremie voorzien en er is vanaf dit jaar sprake van een resultaatsfinanciering bij een uitstroom naar het NEC. De financiering waarop de ESF-promotoren aanspraak kunnen maken is in het nieuwe programma wel lager dan het premiebedrag in het oude WEP+. We gaan in dit onderzoek dan ook onder meer na welke consequenties dit heeft in de praktijk.

Onderstaand schema vergelijkt het oude WEP+ en het nieuwe werkervaringsprogramma op doelstelling, inhoud, organisatie, financiering en doelgroep.

⁷ <http://www.werk.be/wg/socecontewerk/wep/OproepWEP20100312.htm>.

Tabel 2.2 Vergelijking oude WEP+en nieuwe werkervaringsprogramma

	Werkervaringsplan-plus (tot december 2008)	Besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring (vanaf 1 januari 2009)
Doel	Brug slaan tussen werkloosheid en werk voor langdurig werklozen waarbij de doelgroepwerknemer wordt begeleid en opleidingen krijgt	Brug slaan tussen werkloosheid en werk voor langdurig werklozen waarbij elke doelgroepwerknemer een evenwaardige begeleiding krijgt, ongeacht de organisatie waar de werkervaring plaatsvindt. De werknemer wordt hierbij individueel opgevolgd en begeleidt, en er is aandacht voor opleidingen die de generieke competenties ontwikkelen
Inhoud	Werkervaring (Vlaamse Regering en ESF-werkervaring)	Twee modules: werkervaringsmodule en inschakelingsmodule
Organisatorisch	Individuele werkervaringspromotoren	Werkervaringspromotoren en leerwerkbedrijven
Financieel	<p>Loonpremie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 015 euro voor halftijdse tewerkstelling - 11 230 euro voor 4/5 tewerkstelling - 14 030 euro voor voltijdse tewerkstelling <p>Omkaderingspremie (percentage van loonpremie):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15% voor gemeenten en gemeentebedrijven, OCMW's en provincies - 25% voor instellingen voor openbaar nut en vzw's - 35% indien de doelgroepwerknemer minstens 36 maanden volledig vergoed werkloos is <p>Bijkomende ESF-financiering: 9 000 euro per VTE voor extra begeleiding en opleiding, niet alle promotoren hebben hier recht op</p>	<p>Loonpremie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 950 euro voor halftijdse tewerkstelling - 14 320 voor 4/5 tewerkstelling - 17 900 voor voltijdse tewerkstelling <p>De ESF-middelen werden verdeeld over alle werkervaringspromotoren. Er is sprake van een eenvormige financiering voor alle promotoren</p>

Tabel 2.2 Vergelijking oude WEP+en nieuwe werkervaringsprogramma

	Werkervaringsplan-plus (tot december 2008)	Besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring (vanaf 1 januari 2009)
Doelgroep	<p>Op de dag voor de indiensttreding moet men voldoen aan één van de volgende voorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - minstens 24 maanden werkloos - minstens 12 maanden leefloon genieten - minstens 12 maanden gerechtigd zijn op financiële maatschappelijke hulp - nwwz ¹ en minstens 24 maanden ingeschreven zijn bij VDAB <p>Vanaf 2005 werd deze groep uitgebreid met deeltijds lerenden met draaglast</p>	<p>Drie nieuwe premies voor de leerwerkbedrijven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aanvullende omkaderingspremie (werkervaringsmodule): <ul style="list-style-type: none"> • 1 000 euro voor halftijdse tewerkstelling • 1 600 euro voor 4/5 tewerkstelling • 2 000 euro voor voltijdse tewerkstelling - inschakelingsvergoeding (inschakelingsmodule): <ul style="list-style-type: none"> • 1 500 euro voor halftijdse tewerkstelling • 2 400 euro voor 4/5 tewerkstelling • 3 000 euro voor voltijdse tewerkstelling - nazorgpremie van 1 000 euro per doelgroepwerknemer bij ononderbroken tewerkstelling van twee maanden in de zes maanden na het werkervaringstraject <p>De doelgroep van WEP+ werd uitgebreid met volgende doelgroepwerknemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niet-werkende werkzoekende deeltijds lerenden met draaglast - nwwz met een psychologische, psychiatrische, medische, mentale of sociale beperking - andere leefloongerechtigden en gerechtigden op financiële maatschappelijke hulp die nwwz zijn <p>Deze groep mag maximum 10% van het totale aantal werkervaringsplaatsen bedragen</p> <p>Sinds 2010 met het WIP ² tijdelijke uitbreiding voor doelgroepwerknemers met een werkloosheidsduur vanaf één jaar</p>

1 Nwwz: niet-werkend werkzoekend

2 WIP: Werkgelegenheden- en Investeringsplan

HOOFDSTUK 3

ONDERZOEKSOPZET EN METHODEN

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het analytisch kader, het onderzoeksopzet en de gehanteerde onderzoeksmethoden.

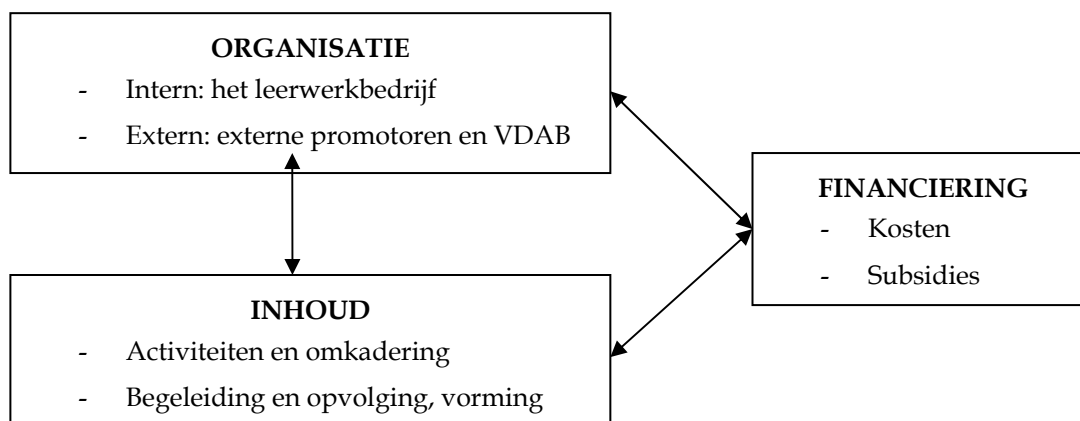
1. Analytisch kader en onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is na te gaan welke impact het nieuwe kader met betrekking tot werkervaring heeft in de uitvoeringspraktijk. Concreet gaan we na hoe de vooropgestelde financiering en organisatiestructuur in de praktijk wordt vertaald en doorwerkt en met welke (eventuele) knelpunten dit gepaard gaat. Anders gesteld, in welke mate maken de vooropgestelde organisatiestructuur en financiering een kwaliteitsvol aanbod conform de beleidsdoelstellingen mogelijk?

Concreet zullen we volgende onderzoeksvragen beantwoorden:

- Hoe ziet het nieuwe organisatiemodel er in de praktijk uit en wat zijn eventuele knelpunten?
- Is de vooropgestelde financiering kostendekkend en voldoende om een kwalitatieve begeleiding te waarborgen?
- Welke lessen kunnen uit voorgaande worden getrokken en welke oplossingen voor eventuele knelpunten op financieel en/of organisatorisch vlak kunnen worden aangereikt?

In het onderzoek gaan we uit van de drie bouwstenen die centraal staan in het nieuwe werkervaringsprogramma: financiering, organisatie en inhoud. We bestuderen daarbij de bouwstenen an sich, maar ook de onderlinge interactie. Deze bouwstenen zijn immers onlosmakelijk verbonden met elkaar.



Figuur 3.1 Drie bouwstenen van het nieuwe werkervaringsprogramma

1.1 Organisatie

De belangrijkste organisatorische verandering in het nieuwe werkervaringsprogramma is de oprichting van het leerwerkbedrijf, al dan niet als een samenwerkingsverband tussen promotoren. De externe promotoren bieden de werkervaringsmodule aan, terwijl de leerwerkbedrijven de inschakelingsmodule verzorgen voor de eigen en niet-eigen doelgroepwerknemers. De externe promotoren en de leerwerkbedrijven sluiten hiervoor samenwerkingsovereenkomsten af. We kunnen hierdoor een onderscheid maken tussen enerzijds de samenwerking tussen de interne promotoren binnen het leerwerkbedrijf en anderzijds de samenwerking tussen de interne en externe promotoren.

Daarnaast is er in het nieuwe programma ook een samenwerking tussen de leerwerkbedrijven en VDAB. VDAB leidt de doelgroepwerknemers immers toe naar de werkervaringsplaatsen bij de interne en externe promotoren.

In dit onderzoek gaan we na hoe deze interne en externe samenwerking eruit ziet in de praktijk. We stellen ons hierbij de volgende vragen:

- Hoe ziet het organisatiemodel/samenwerkingsverband er tussen de verschillende promotoren uit binnen het leerwerkbedrijf? In welke mate is er sprake van inhoudelijke en organisatorische afstemming? Hoe wordt de rol van de penhouder vormgegeven?
- Is er sprake van schaalvergroting en leidt dit al dan niet tot een grotere efficiëntie?
- Welke eventuele meerwaarden worden via de nieuwe organisatievorm gerealiseerd?
- Hoe verloopt de afstemming tussen leerwerkbedrijven en externe promotoren? Welke eventuele knelpunten zijn er in deze samenwerking?
- Hoe verloopt de toeleiding van kandidaten via VDAB naar de promotoren? Wat zijn eventuele knelpunten? Welke uitvoeringsmodaliteiten worden voorzien?

1.2 Financiering

In het nieuwe werkervaringsprogramma is er enkel sprake van Vlaamse subsidiemiddelen. De extra ESF-financiering werd verdeeld over alle werkervaringspromotoren. Waar de promotoren in het oude werkervaringsprogramma beroep konden doen op extra ESF-middelen van 9 000 euro per voltijds equivalent, is dit in het nieuwe programma gereduceerd tot maximaal 6 000 euro per VTE bij positieve uitstroom. De ESF-promotoren ontvangen in het nieuwe werkervaringsprogramma dus minder middelen dan vroeger. We kunnen ons dan ook afvragen welke implicaties deze nieuwe financieringssystematiek heeft in de praktijk.

Dit leidt tot volgende onderzoeksvragen:

- Is de loonkostsubsidie kostendekkend voor de module werkervaring bij de interne promotoren? Hoe worden eventuele overschotten aangewend of tekorten ingevuld? Zijn er verschillen naar promotoren en/of activiteiten? Aan wat zijn deze verschillen te wijten?
- Is de loonkostsubsidie kostendekkend voor de module werkervaring bij de externe werkervaringspromotoren? Zijn er verschillen naar externe promotoren en/of activiteiten? Aan wat zijn deze verschillen te wijten? Is het nieuwe decreet een verbetering en wat zijn eventuele knelpunten?
- Is de financiering voorzien voor de inschakelingsmodule kostendekkend? Wat wordt precies aangeboden voor deze prijs? Zijn er verschillen tussen de leerwerkbedrijven? Zijn er verschillen in inhoud naargelang het om interne of externe werkervaringsplaatsen gaat? In welke mate is aan het aanbod en de organisatie gesleuteld omwille van de nieuwe financieringssystematiek?
- Welke parameters bepalen of deze modules al dan niet kostendekkend zijn?
- Welke oplossingen kunnen eventueel worden voorzien?

1.3 Inhoud

Het nieuwe werkervaringsprogramma streeft ernaar elke doelgroepwerknemer een evenwaardige begeleiding aan te bieden, ongeacht de organisatie waar de werkervaring plaatsvindt. Om deze doelstelling te realiseren integreert het nieuwe besluit het oude WEP+ en de ESF-werkervaring in één stelsel met twee modules: een module werkervaring en een inschakelingsmodule. Deze twee modules zijn complementair en gelijklopend. In dit onderzoek gaan we na hoe deze modules eruit zien in de praktijk en wat eventuele verschillen zijn in het aanbod, zowel binnen één leerwerkbedrijf als tussen de leerwerkbedrijven.

Onderzoeksvragen die we hieraan kunnen koppelen zijn:

- Welke activiteiten voeren de promotoren uit? Welke omkadering is er aanwezig op de werkvloer? Waarvan hangt deze omkadering af?
- Hoe worden de doelgroepwerknemers opgevolgd en begeleid? Welke instrumenten worden hiervoor gebruikt? Met welke frequentie is er contact tussen de doelgroepwerknemers en de inschakelingscoach?
- Welk opleidingsaanbod om de generieke competenties te versterken is aanwezig? Hoe worden deze opleidingen georganiseerd? Kunnen externe doelgroepwerknemers dezelfde opleidingen volgen als de interne doelgroepwerknemers? Gebeurt dit in de praktijk?
- Uit wat bestaat de sollicitatietraining precies? Wanneer starten de doelgroepwerknemers hiermee? Uit hoeveel uren bestaat ze?
- Uit wat bestaat het nazorgtraject?
- Zijn er voor de opvolging, het opleidingsaanbod, de sollicitatietraining en het nazorgtraject verschillen tussen interne promotoren binnen één leerwerkbedrijf? Zijn er verschillen tussen leerwerkbedrijven? Zijn er verschillen tussen interne en externe doelgroepwerknemers?
- Wordt de evenwaardige begeleiding voor interne en externe doelgroepwerknemers gerealiseerd?

Deze drie bouwstenen staan niet los van elkaar, een specifiek aandachtspunt doorheen het onderzoek is dan ook de manier waarop ze elkaar beïnvloeden.

2. Onderzoeksmethode

Om de verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden, werd een mix van onderzoeksmethoden gehanteerd. De verschillende wijzen voor dataverzameling die we gehanteerd hebben zijn: analyse van administratieve data, een beperkte survey, semi-gestructureerde interviews met beleidsactoren en met de verantwoordelijken van de leerwerkbedrijven. Aangezien het nieuwe werkervaringsprogramma zowel organisatorisch als financieel de zwaarste impact heeft op de promotoren die samenwerken in de leerwerkbedrijven hebben we ons voornamelijk gefocust op de leerwerkbedrijven.

Het onderzoek bestond uit drie onderzoeksstappen.

Stap 1: Beleidsreconstructie en verfijnen evaluatiekader

In een eerste stap hebben we het institutioneel kader in kaart gebracht. Doelstelling was voornamelijk om na te gaan welke wijzigingen zich in het beleid hebben voorgedaan. De beleidsreconstructie vond voornamelijk plaats via de analyse van documenten en semi-gestructureerde interviews met sleutelactoren binnen SLN, VDAB en het Vlaams Subsidieagentschap. Deze informatie diende onder meer als input bij de itemlijsten.

Stap 2: Survey bij promotoren

Deze fase in het onderzoek bestond uit twee stappen. In een eerste stap gingen we na in welke mate de loonkostsubsidies de loonkost van de tewerkgestelde werknemers dekken. Dit deden we door het verzamelen van financiële informatie. In een tweede stap voerden we analyses uit op basis van deze gegevens.

Aanvankelijk hadden we de intentie om gebruik te maken van de subsidiedossiers ingediend bij het Vlaams Subsidieagentschap en de databanken van de monitor sociale inschakelingseconomie (Deraedt & Van Opstal, 2009). Nadat we de subsidiedossiers hadden opgevraagd bij het Vlaams Subsidieagentschap bleken echter drie zaken. Allereerst zijn de begrotingen die door de promotoren werden ingediend sluitend, waardoor het in kaart brengen van eventuele tekorten niet mogelijk was. Daarnaast bleek dat de ingediende subsidiedossiers niet beschikten over een eenvormige structuur. Bovendien dienden niet alle promotoren een even uitgebreide begroting in, waardoor we niet over dezelfde kosten- en opbrengstengegevens beschikten voor alle leerwerkbedrijven. Ten slotte ontbreken in de subsidiedossiers gegevens beschikken die relevant zijn voor dit onderzoek, zoals het aantal ingevulde interne en externe werkervaringsplaatsen, de omzet die met de WEP+-activiteiten gegenereerd wordt, andere financieringsmiddelen die ingezet worden, werkmiddelen, afschrijvingen, overheadkosten, ...

De gegevens van de databanken van de monitor sociale inschakelingseconomie waren gestructureerder en betrouwbaarder en berusten op administratieve gegevens. Het nadeel dat hier speelde was het feit dat deze gegevens betrekking hadden op het oude financieringssysteem (WEP+) en dat de jaarrekeninggegevens die erin opgenomen zijn geen analytisch-boekhoudkundige gegevens bevatten. Veel promotoren hebben immers nog andere projecten lopen naast het aanbieden van werkervaring. Dit maakte het onmogelijk gegevens over werkervaring te distilleren uit de jaarrekening die het geheel van de achterliggende organisatie beschouwt.

We waren daarom genoodzaakt op zoek te gaan naar een andere aanpak. We opteerden daarbij voor een survey bij de 45 interne promotoren. We stelden een elektronische vragenlijst op en verzonden deze met behulp van een Survey sheet in MS-Excel naar alle 45 interne promotoren. Deze vragenlijst bevat vragen naar cijfermateriaal uit kostencalculaties tot op activiteitsniveau en uit de balans en de resultatenrekening van de achterliggende vzw. De promotoren moesten op deze Survey sheets een realistische inschatting geven van de inkomsten en uitgaven van beide modules voor 2010, op basis van de gegevens van vorig jaar en de ingediende begroting bij de aanvraag. De bevroegde topics zijn in bijlage 1 terug te vinden.

We hebben ervoor gekozen gebruik te maken van een begroting van 2010 omwille van enkele redenen. Allereerst waren gegevens voor 2009 nog niet voorhanden op het ogenblik van rapportering. Bovendien was 2009 een overgangsjaar met alle specifieke verschijnselen die daarmee gepaard kunnen gaan van dien. Zo liepen in 2009 het oude en het nieuwe werkervaringsprogramma een tijdlang parallel. De aangegane engagementen voor 2009 dienden immers nog volgens de oude modaliteiten uitgevoerd te worden. Het gebruiken van begrotingsmateriaal dat betrekking had op 2009 was ook minder realistisch te noemen dan de begrotingen die opgesteld werden voor 2010. Deze laatste dragen immers bijna een jaar ervaring met het nieuwe systeem in zich, daar waar de begrotingen voor 2009 nog met veel meer onzekerheid dienden opgesteld te worden. Tot slot hadden de promotoren een sterke prikkel om een optimistische begroting voor het jaar 2009 in te dienen bij het Vlaams Subsidieagentschap (VSA WSE), aangezien zwaar verlieslatende dossiers nu eenmaal niet veel kans op een erkenning met zich meebrengen.

Eenzijds levert deze bevraging op projectniveau ons een veel accurater beeld op van de financiële leefbaarheid van het werkervaringsprogramma in haar verschillende facetten. Anderzijds dienen deze gegevens met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden, het betreft immers gebudgetteerd cijfermateriaal in plaats van gerealiseerde cijfers.

Uiteindelijk ontvingen we van 37 van de 45 interne promotoren een volledig ingevulde elektronische vragenlijst, wat neerkomt op een respons van 82%. Het gaat om 33 vzw's, twee OCMW's, één DIV en één stadsdienst. Acht promotoren stelden de Survey sheet niet te kunnen invullen wegens tijdsgebrek. Deze acht promotoren vertegenwoordigen samen 11% van de erkende interne werkervaringsplaatsen.⁸

Hoewel het niet de focus was van dit onderzoek wensten we ook voor de externe promotoren een zicht te krijgen op de mogelijke kloof tussen premies en kosten op basis van administratieve data. Ook dit bleek dus niet mogelijk. Een survey bij de volledige populatie van externe promotoren viel buiten het (tijds)bestek van deze onderzoeksopdracht. Om toch een eerste beeld te krijgen, besloten we om ook voor hen een survey op te stellen. We trokken een toevalssteekproef van 40 promotoren uit het totaal van 294 promotoren. 16 van de 40 werkervaringspromotoren vulden de sheet in. Deze vragenlijst was evenwel beperkter en bevraagt enkele kerngegevens over de werkervaringsmodule, zoals de inkomsten van de premies en de loonkosten voor de doelgroepwerknemers en instructeurs. Gelet op de geringe respons bij de externe promotoren en het feit dat we niet in de mogelijkheid verkeren een duidelijk zicht te krijgen op enige vertekening ter zake, zijn deze gegevens slechts illustratief voor bijvoorbeeld de even-

⁸ Op basis van cijfergegevens van het Vlaams Subsidieagentschap. Over het percentage externe erkende werkervaringsplaatsen hebben we geen gegevens.

tuele kloof tussen loonkosten en loonpremies. Het lijkt ons in dit opzicht aangegeven deze bevraging in de toekomst uitgebreider uit te voeren om ook voor de externe promotoren op de hoogte te zijn hoe de nieuwe financieringssystematiek er in de praktijk uit ziet.

Stap 3: Casestudies bij de leerwerkbedrijven

In een derde stap zijn we op zoek gegaan naar verklaringen, duiding en een antwoord op onze vragen met betrekking tot samenwerking en inhoud. Daartoe werden semi-gestructureerde interviews afgenomen met de verantwoordelijke van elk leerwerkbedrijf (de penhouders). In totaal werden vijftien verantwoordelijken bevestigd. In één leerwerkbedrijf werd geen interview afgenomen omdat het omwille van personeelwissels niet mogelijk was een afspraak te maken tijdens de looptijd van het onderzoek.

Bij de bevraging maakten we gebruik van itemlijsten die als leidraad voor de onderzoeker dienden. Deze itemlijsten werden opgesteld vanuit de beleidsreconstructie en verder verfijnd op basis van de interviews met de beleidsactoren. Ze behandelden vijf grote thema's:

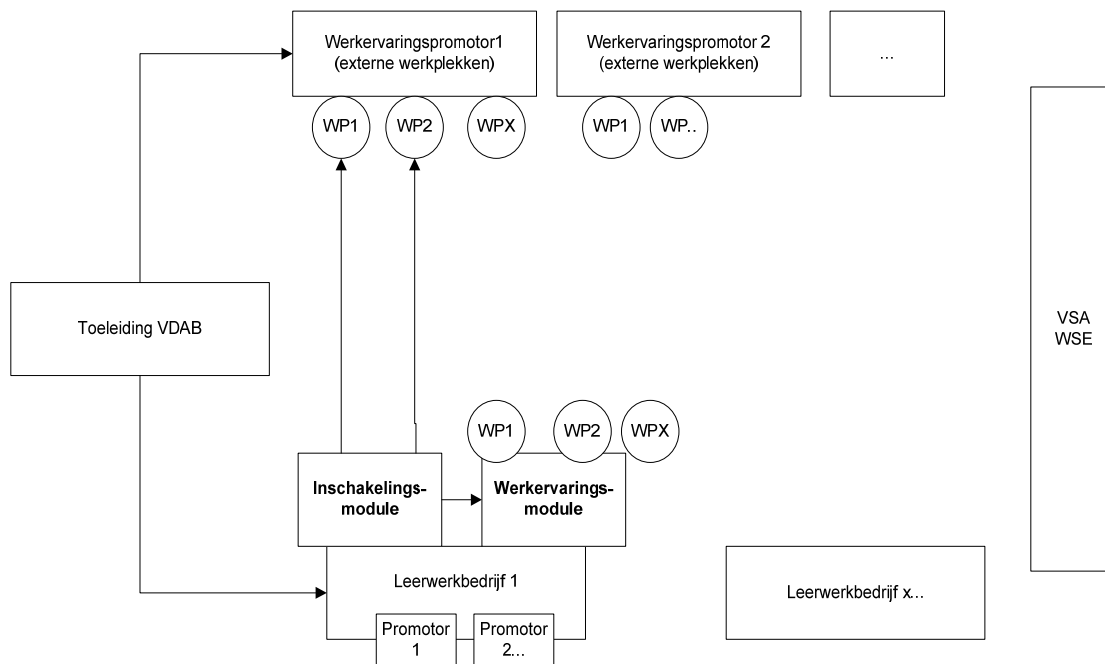
- de voor- en nadelen van het nieuwe werkervaringsprogramma;
- het leerwerkbedrijf als organisatiestructuur en de samenwerking met de externe promotoren;
- de toeleiding door VDAB;
- de inhoud van de werkervarings- en de inschakelingsmodule;
- de financiering: de gegevens uit de Survey sheets werden afgetoetst bij het werkveld.

Van alle interviews werden transcripts gemaakt op basis van geluidsopnamen. De informatie op basis van de interviews werd verwerkt en geanalyseerd met NVIVO. Dit is een softwarepakket dat specifiek op kwalitatieve data gericht is. Dit programma laat toe om op een flexibele manier tekstfragmenten te coderen en te hercoderen. Na het coderen kunnen alle tekstfragmenten die bij één of meerdere codes horen, opgeroepen worden, terwijl de oorspronkelijke versie van de teksten bewaard blijft. Door het gebruik van deze codes kunnen de data zowel per respondent als per 'code' geanalyseerd worden. NVIVO neemt het redeneren van de onderzoeker niet over, maar het vergemakkelijkt en objectiviseert de analyse en zorgt voor een grotere nauwkeurigheid.

HOOFDSTUK 4

SAMENWERKING EN AFSTEMMING BETROKKEN ACTOREN

Het nieuwe werkervaringsprogramma introduceert een nieuw organisatorisch kader waarbinnen de uitvoering plaats heeft. Dit heeft belangrijke implicaties voor de interne organisatie, de samenwerking en afstemming van en tussen de betrokken actoren. Op het niveau van de promotoren was een bepaalde schaalgrootte noodzakelijk om een erkenning als leerwerkbedrijf te krijgen. Daarom gingen bestaande promotoren samenwerken binnen een leerwerkbedrijf. Naast deze interne afstemming noopt het nieuwe decreet ook tot afstemming met externe promotoren. Het leerwerkbedrijf werd immers opgericht om ervoor te zorgen dat elke doelgroepwerknemer een kwaliteitsvolle en evenwaardige begeleiding krijgt, ongeacht de organisatie waar de werkervaring doorgaat. Daarom dienen de leerwerkbedrijven de inschakelingsmodule niet enkel aan de eigen deelnemers aan te bieden, maar ook aan niet-eigen deelnemers aan de slag bij andere werkervaringspromotoren. Tot slot valt in het nieuwe kader werkervaring als onderdeel van de arbeidsmarktwerking onder regie van VDAB. Een belangrijk gevolg van het nieuwe kader is dus dat VDAB bepaalt of een werkzoekende in zijn traject al dan niet behoefte heeft aan een werkervaringsactie. VDAB zal dus voor de toeleiding naar de werkervaringsplaatsen zorgen bij zowel interne als externe promotoren. De wijzigingen hebben we schematisch voorgesteld in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Organisatie van de werkervaring

In dit hoofdstuk staan de organisatorische implicaties van het nieuwe werkervaringsprogramma centraal. Eerst schetsen we kort de morfologie van de vijftien leerwerkbedrijven. Daarna komt de interne samenwerking binnen de leerwerkbedrijven en de eventuele meerwaarde van dit samenwerkingsverband aan bod. De externe samenwerking staat centraal in de derde paragraaf. We bespreken daarbij de manier waarop de leerwerkbedrijven samenwerken met de externe promotoren en met welke eventuele knelpunten deze samenwerking gepaard gaat. De toeleiding van de kandidaten naar werkervaringsplaatsen bij de interne en externe promotoren wordt besproken in de vierde paragraaf.

1. Morfologie

Het Vlaams Subsidieagentschap lanceerde op 14 juli 2008 een projectoproep waarbij zowel bestaande als nieuwe werkervaringspromotoren een aanvraag konden indienen voor een erkenning in het kader van het nieuwe besluit betreffende werkervaring. De promotoren konden een aanvraag tot werkervaringspromotor of leerwerkbedrijf indienen. Het beschikbare contingent bedroeg 2 671 VTE doelgroepwerknemers. In totaal werden er 377 aanvragen tot subsidiering als werkervaringspromotor en 21 aanvragen tot subsidiering als leerwerkbedrijf ingediend voor een totaal van 3 159 VTE doelgroepwerknemers. Uiteindelijk werden 2 597,6 VTE werkervaringsplaatsen goedgekeurd en 16 leerwerkbedrijven erkend voor een duur van vier jaar (2009-2013). Samen staan zij in voor de opvolging en begeleiding van 1 242,5 eigen doelgroepwerknemers en 1 355 werknemers bij externe promotoren (Vlaamse Regering, 2008). Volgens cijfergegevens van het Vlaams Subsidieagentschap werden er daarnaast 294 externe werkervaringspromotoren

goedgekeurd. In totaal zijn er 45 interne werkervaringspromotoren die samenwerken in 16 leerwerkbedrijven. Uit de Survey sheets blijkt dat de meerderheid van deze promotoren, 41 van de 45, vzw's zijn. Daarnaast zijn er twee openbare besturen, beiden OCMW's, is er één dienstverlenende intergemeentelijke vereniging (DIV) en één stadsdienst. In totaal hebben 33 vzw's, twee OCMW's, één DIV en één stadsdienst de survey ingevuld. Alle acht promotoren die de survey niet invulden zijn vzw's.

Op basis van de subsidiedossiers en de Survey sheets die ingevuld werden door de interne promotoren hebben we een profielschets gemaakt van vijftien leerwerkbedrijven. Per leerwerkbedrijf worden de interne partners, het aantal interne en externe VTE en de activiteiten die uitgevoerd worden in het kader van werkervaring besproken. Deze profielschets is in bijlage 2 terug te vinden.

Tabel 4.1 geeft een overzicht van de verdeling van interne en externe promotoren per provincie, telkens met vermelding van het aantal erkende plaatsen (in VTE).

Tabel 4.1 Lokalisatie van de interne en externe promotoren en erkende plaatsen per provincie

Provincie	Interne promotoren			Externe promotoren			
	Aantal (a)	Plaatsen (in VTE) (b)	(b)/(a)	Aantal (c)	Plaatsen (in VTE) (d)	(d)/(c)	(d)/(b)
Antwerpen	8	448,0	56	62	367,9	6	0,82
Oost-Vlaanderen	13	380,0	29	89	320,8	4	0,84
West-Vlaanderen	8	97,5	12	56	283,5	5	2,91
Vlaams Brabant	7	169,0	24	34	128,5	4	0,76
Limburg	9	148,0	16	53	254,5	5	1,72
Totaal	45	1 242,5	28	294	1 355,1	5	1,09

Bron: Vlaamse Regering, 2008

Uit de tabel blijkt dat interne promotoren gemiddeld 28 VTE aan plaatsen hebben, terwijl externe promotoren gemiddeld 5 VTE doelgroepwerknemers voor hun rekening nemen. Ook zien we dat de provinciale verschillen op het vlak van het gemiddeld aantal plaatsen bij externe promotoren veel kleiner zijn dan de verschillen bij de interne promotoren. West-Vlaanderen en Limburg, twee perifere provincies op economisch-geografisch vlak, kennen een veel groter aandeel externe plaatsen dan interne. In de meer centraal gelegen provincies ligt deze verhouding andersom.

2. Samenwerking binnen het Leerwerkbedrijf

In deze paragraaf wordt de samenwerking tussen de interne partners van het leerwerkbedrijf besproken. Meer bepaald zijn we nagegaan welke samenwerking er bestaat met betrekking tot de inschakelingsmodule, de toeleiding en de ondersteunende diensten/processen en bekijken we de meerwaarde van de samenwerking. We bespreken dit achtereenvolgens, eerst staan we echter stil bij de rol van de penhouder.

2.1 Rol van de penhouder

Op basis van de interviews kunnen we afleiden dat er leerwerkbedrijven zijn waar de penhouder enkel instaat voor de administratieve of financiële coördinatie. Dit impliceert:

- aanspreekpunt voor de interne en externe partners;
- aanspreekpunt voor het Vlaams Subsidieagentschap;
- de premies voor de werkervarings- en inschakelingsmodule van het Vlaams Subsidieagentschap ontvangen en doorstorten naar de interne promotoren;
- de afrekening van de premies aan het Vlaams Subsidieagentschap. Dit houdt in dat de penhouder de verantwoordingen voor de premies van de interne partners bundelt en opstuurt naar het Vlaams Subsidieagentschap.

In het merendeel van de leerwerkbedrijven heeft de penhouder echter ook een rol van inhoudelijke coördinatie. Dit houdt een opvolging van het overleg, aanwezigheid op de stuurgroep en andere coördinerende activiteiten in. Andere leerwerkbedrijven gaan nog een stap verder en creëren staffuncties om de inhoudelijke afstemming en samenwerking tussen de promotoren te bevorderen. Het gaat om twee leerwerkbedrijven. Deze leerwerkbedrijven investeren dus sterk in de afstemming en integratie tussen de verschillende promotoren.

2.2 Inschakelingsmodule

De leerwerkbedrijven dienen een inschakelingsmodule aan te bieden aan zowel interne als externe WEP+-werknemers. De inschakelingsmodule bestaat uit de individuele opvolging en begeleiding van de doelgroepwerknemers, opleidingen die de generieke competenties versterken, sollicitatietraining en een nazorgtraject. In het verleden werden door diverse (ESF-) promotoren reeds diverse instrumenten ontwikkeld, de vraag is dan ook in welke mate deze verschillende instrumenten worden geïntegreerd en samengebracht op het niveau van het leerwerkbedrijf om te komen tot een eenvormig geïntegreerd aanbod. Op basis van de interviews kunnen we vaststellen dat er enerzijds leerwerkbedrijven zijn die expliciet streven naar een inhoudelijke integratie op het niveau van het leerwerkbedrijf wat betreft het aanbod van de inschakelingsmodule, terwijl andere leerwerkbedrijven dit niet doen.

Opvolging en begeleiding

Een minderheid van de leerwerkbedrijven streeft niet naar een inhoudelijke integratie op het niveau van het leerwerkbedrijf. Bij deze leerwerkbedrijven stellen we vast dat de partners de bestaande methodieken en instrumenten gebruiken. Er vindt overleg plaats op het niveau van het leerwerkbedrijf in een werkgroep en/of stuurgroep, maar er is geen sprake van methodiekontwikkeling of afstemming op het niveau van het leerwerkbedrijf. De partners gebruiken de eigen instrumenten om de doelgroepwerknemers op te volgen en te begeleiden, waardoor de manier waarop de WEP+-werknemers begeleid en opgevolgd worden verschilt tussen de promotoren binnen één leerwerkbedrijf. Deze verschillen situeren zich bijvoorbeeld in de competentieprofielen die als basis voor de evaluatiegesprekken dienen, de manier waarop de evaluatiegesprekken gebeuren en de personen die bij het gesprek aanwezig zijn. Uit de interviews komt naar voren dat deze promotoren uniformiteit en afstemming niet uitsluiten, maar dat ze hier ook niet expliciet naar streven.

Het merendeel van de leerwerkbedrijven streeft wél expliciet naar het opzetten van gelijkwaardige begeleidingsinstrumenten en -methodieken. Afstemming is hier dan ook een expliciete doelstelling. Bij deze leerwerkbedrijven worden de interne WEP+-werknemers op dezelfde manier opgevolgd bij alle interne promotoren. Uit de interviews komt naar voren dat hierbij ofwel de instrumenten van een partner gebruikt worden voor alle partners, of dat op basis van de bestaande instrumenten een nieuw instrumentarium ontwikkeld wordt op het niveau van het leerwerkbedrijf. Hier gebruiken de partners dezelfde competentieprofielen, verlopen de evaluatiegesprekken op dezelfde manier en zijn dezelfde gesprekspartners aanwezig. De doelstelling is het ontwikkelen van instrumenten en methodieken die uniform zijn en die door iedereen toegepast worden, waardoor het aanbod voor alle interne doelgroepwerknemers gelijk is.

Competentieversterkende opleidingen

De afstemming met betrekking tot het aanbod competentieversterkende opleidingen kent eveneens verschillen tussen de interne promotoren binnen één leerwerkbedrijf. Uit de interviews blijkt dat dit kan gebeuren op twee manieren:

- op basis van het vormingsaanbod van de verschillende partners wordt één complementair aanbod opgezet dat geldt voor het hele leerwerkbedrijf;
- er wordt niet expliciet één vormingsaanbod opgezet. De doelgroepwerknemers kunnen echter opleidingen volgen bij de andere promotoren binnen het leerwerkbedrijf. Indien één promotor bijvoorbeeld een opleiding ICT aanbiedt, terwijl de andere partner dit niet doet, dan kan de doelgroepwerknemer die opleiding volgen bij de promotor in kwestie. Hier wordt het opleidingsaanbod van de interne partners opengesteld voor alle interne doelgroepwerknemers.

Het aanbod wordt dus breder, maar complementariteit wordt niet expliciet nagestreefd.

Sollicitatietraining

Wat betreft de sollicitatietraining kunnen we uit de interviews afleiden dat er bijna overal naar afstemming tussen de interne partners gestreefd wordt. Op basis van de interviews kunnen we verschillende situaties onderscheiden:

- één van de partners heeft een aanbod sollicitatietraining. Dit aanbod wordt gebruikt voor de andere promotoren;
- meerdere of alle partners beschikken over een aanbod sollicitatietraining, zij verzorgen deze voor de andere promotoren. In de tweede situatie kan het voorvallen dat niet alle interne doelgroepwerknemers dezelfde sollicitatietraining krijgen. Hier wordt het individuele aanbod van de partners behouden. Dit is het geval in één leerwerkbedrijf;
- geen van de partners heeft een aanbod sollicitatietraining, er wordt beroep gedaan op een externe organisatie;
- geen van de partners heeft een aanbod sollicitatietraining, er wordt een aanbod opgezet op het niveau van het leerwerkbedrijf;
- één partner heeft zelf een aanbod sollicitatietraining, de andere partners doen beroep op een externe organisatie. In deze situatie kent de sollicitatietraining eveneens verschillen tussen de interne promotoren. Ook deze situatie is maar van toepassing op één leerwerkbedrijf.

De inhoud van de opvolging en begeleiding van de doelgroepwerknemers, het opleidingsaanbod, de sollicitatietraining en nazorg worden verder uitgebreid besproken in het hoofdstuk inhoud.

Organisatorische integratie?

Binnen het merendeel van de leerwerkbedrijven wordt een eenvormig en complementair aanbod nagestreefd voor de verschillende promotoren. Opvallend is wel dat dit niet gepaard gaat met een organisatorische integratie. Zo zou men kunnen denken aan een 'pool' van inschakelingscoaches op het niveau van het leerwerkbedrijf die instaan voor de begeleiding bij alle promotoren. Naast een meerwaarde op het vlak van uitwisseling van inhoudelijke kennis en ervaring zou dit mogelijk kunnen leiden tot een efficiëntere inzet van de coaches en een flexibele caseload.

Meerwaarde?

Deze ontwikkeling van methoden en opleidingsaanbod, zowel competentieversterkende vorming als de sollicitatietraining, op centraal niveau, wordt door het merendeel van de interne promotoren aangehaald als een meerwaarde van de

interne samenwerking. Tijdens de interviews gaven enkele promotoren aan dat door het samenwerkingsverband en de schaalvergroting die daarmee gepaard ging, er meer vorming op maat kan gegeven worden. De partners kunnen immers groepen samenstellen vanuit de verschillende partners van het leerwerkbedrijf.

“Je kan werken met vormingen op maat omdat je veel mensen bereikt, dit kan je niet als je er maar twee hebt.”

Ook met betrekking tot sollicitatietraining is er nu de mogelijkheid om overkoepelend een aanbod op te zetten en deze zelf te organiseren, in plaats van dit uit te besteden. Daarnaast kunnen partners nu ook een beroep doen op de opleidingen van de andere organisaties. Sommige promotoren hebben een sterk uitgebouwd opleidingsaanbod en hebben hier reeds vele jaren expertise in opgebouwd. Het is een meerwaarde dat de partners hier ook een beroep op kunnen doen.

2.3 Toeleiding en allocatie plaatsen

Niet enkel op het vlak van inschakeling en werkervaring, maar ook op het vlak van toeleiding kan het leerwerkbedrijf samenwerken en als entiteit naar buiten treden. Uit de interviews blijkt dat enkele promotoren de toeleiding deels organiseren op overkoepelend niveau van het leerwerkbedrijf. We kunnen verschillende situaties onderscheiden:

- integratie van registratie: sommige leerwerkbedrijven streven ernaar een systeem te ontwikkelen waarbij alle aanwervingen en uitstroom geregistreerd wordt voor alle interne partners. Op deze manier is er op centraal niveau een monitoringssysteem aanwezig om het personeelsverloop op te volgen en zo de mogelijkheid om de noodzakelijke personeelsinvulling in de toekomst in te schatten. De promotoren gaven tijdens de interviews aan dat dit het gemakkelijker maakt om de werkervaringsplaatsen in te vullen en ervoor zorgt dat de plaatsen optimaal bezet zijn;
- integratie van vacatures: enkele leerwerkbedrijven groeperen op regelmatige basis alle vacatures van de interne partners in een brochure. Dit leidt er volgens hen toe dat VDAB een duidelijk overzicht heeft van de vacatures bij alle partners waardoor de invulling sneller en beter kan gebeuren;
- informatiesessies met VDAB: sommige leerwerkbedrijven organiseren informatiesessies met VDAB waarbij alle interne partners aanwezig zijn. Op deze informatiesessie stellen de promotoren de vacatures voor, wordt er gecommuniceerd wat het gezochte functieprofiel is en welke eventuele instapcriteria er zijn. Volgens de promotoren leidt dit ertoe dat de toeleiders bij VDAB beter op de hoogte zijn van wat een vacature juist inhoudt, waardoor ze een betere match tussen vacature en kandidaat kunnen maken;
- één leerwerkbedrijf heeft samen met VDAB een jobbeurs georganiseerd waar alle vacatures van alle interne partners voorgesteld werden. Ook de externe partners werden hierop uitgenodigd. De kandidaten konden zich ter plaatse

inschrijven voor een intakegesprek bij de promotor. Deze promotor gaf aan dat het grootste voordeel hiervan is dat de eerste contacten tussen promotor en kandidaat al gelegd worden. De kandidaten krijgen hier ook uitgebreide informatie over de functie en kunnen vragen stellen aan de promotoren. Hierdoor zijn ze beter op de hoogte van de vacature, wat op zijn beurt leidt tot een betere match tussen vacature en kandidaat.

Op basis hiervan kunnen we vaststellen dat enkele leerwerkbedrijven samenwerken en initiatieven nemen om de toeleiding te organiseren op het niveau van het leerwerkbedrijf, in plaats van louter te werken op individueel promotorniveau. Bij het merendeel van de promotoren bestaat in dit kader geen samenwerking. Ze geven onder meer individueel vacatures door aan VDAB. Hier gebeurt de toeleiding op het niveau van de individuele promotor.

Wat niet gerealiseerd wordt, is een volledige integratie van de toeleiding op het niveau van het leerwerkbedrijf. Dit impliceert een monitoringssysteem voor lege plaatsen, een centraal georganiseerde toeleiding en dispatching naar de werkervaringsplaatsen. Mogelijk zou dergelijke centrale dispatching kunnen leiden tot een snellere invulling, maar ook een betere 'match' tussen doelgroepwerknemer en werkervaringsplaats.

2.4 Ondersteunde processen en diensten

Hieronder vallen alle diensten die een ondersteunende functie hebben in het werkervaringstraject, zoals het secretariaat, de boekhouding en de personeelsadministratie. Uit de interviews blijkt dat met betrekking tot deze processen geen integratie op centraal niveau nagestreefd, noch gerealiseerd wordt.

2.5 Tot slot: meerwaarden en drempels voor samenwerking

Naast de meerwaarden die hierboven besproken werden gaven verschillende interne promotoren tijdens de interviews nog twee andere meerwaarden aan die voortkomen uit de interne samenwerking. Enkele promotoren haalden aan dat er een duidelijkere structuur is binnen de derdensector. Door deze structuur staan de promotoren sterker naar de overheid en VDAB toe, doordat ze met gebundelde kracht kunnen werken. De formalisering van de samenwerking van de interne promotoren in leerwerkbedrijven leidt hierdoor tot een betere vertegenwoordiging binnen de sector.

Een andere meerwaarde dat wordt aangegeven door enkele promotoren, is dat door het samenwerkingsverband het aantal activiteiten verruimd wordt. Er zijn meer interne werkplekken waardoor het traject gediversifieerd kan worden. Doordat er verschillende activiteiten ondergebracht zijn in één leerwerkbedrijf is het daarnaast gemakkelijker om de kandidaat een functie aan te bieden die echt bij

hem of haar past, wat het totale werkervaringstraject en mogelijk de uitstroom van de doelgroepwerknemer positief beïnvloed.

Naast deze meerwaarden kunnen we enkele potentiële meerwaarden identificeren die momenteel niet gerealiseerd worden. Doordat de verschillende organisaties samenwerken zouden we kunnen veronderstellen dat er ook financiële voordelen kunnen voortkomen uit deze samenwerking. Tijdens de interviews gaven de respondenten echter aan dat zij van mening zijn dat er geen schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden met deze samenwerkingsverbanden. Zij geven aan dat het tegendeel zelfs waar is en dat er meer kosten zijn door de samenwerkingsverbanden. Hiervoor zijn volgens hen twee redenen. Ten eerste is er nu meer coördinatie nodig doordat de verschillende partners samenwerken. Er is immers nood aan overleg op structurele basis en afstemming op het niveau van het leerwerkbedrijf. Daarnaast is het leerwerkbedrijf geen zelfstandige entiteit, maar een samenwerkingsverband tussen bepaalde delen van de verschillende organisaties. Eventuele voordelen die met een fusie gerealiseerd zouden kunnen worden zijn hier niet zozeer van toepassing. Een minderheid van de promotoren gaf aan dat ze echter niet uitsluiten dat er in de toekomst schaalvoordelen zouden kunnen gerealiseerd worden door het samenwerkingsverband.

Naast deze meerwaarden gaven verschillende respondenten ook enkele knelpunten aan van het interne samenwerkingsverband. Volgens verschillende promotoren was deze samenwerking er één uit noodzaak, of zelfs gedwongen. Dit heeft ertoe geleid dat sommige grote organisaties voor wie dit samenwerkingsverband (met de bijhorende schaalvergroting) niet noodzakelijk was, een samenwerking met kleinere promotoren zijn aangegaan omdat zij hier wel baat bij hadden. Uit de interviews kunnen we afleiden dat deze leerwerkbedrijven niet zo hecht samenwerken. Daarnaast maakte volgens verschillende interne promotoren de eigenheid, specifieke cultuur, historiek, werking en expertise van de verschillende organisaties het niet gemakkelijk om afstemming te realiseren. Bij de aanvang van het besluit verliep het overleg tussen de interne promotoren dan soms ook moeilijker.

3. Samenwerking Leerwerkbedrijf – externe promotor

De promotoren die deel uitmaken van een leerwerkbedrijf moeten de inschakelingsmodule niet enkel aanbieden aan eigen doelgroepwerknemers, maar ook aan WEP+-werknemers bij externe promotoren. De externe promotoren stellen doelgroepwerknemers tewerk die sterker zijn dan de doelgroepwerknemers bij de leerwerkbedrijven. Deze laatste begeleiden immers de doelgroepwerknemers met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt (VDAB, 2009). In wat volgt bespreken we enkele knelpunten van de externe samenwerking die ervaren worden door het leerwerkbedrijf. Bij de interpretatie van de bevindingen is het belangrijk rekening

te houden met het feit dat we geen externe promotoren bevroegd hebben en het dus knelpunten betreffen vanuit het perspectief van het leerwerkbedrijf.

3.1 Negatieve houding tegenover leerwerkbedrijf

De promotoren geven aan dat ze bij de aanvang van het nieuwe werkervaringsprogramma van sommige partners weerstand ondervonden. Verschillende interne promotoren haalden aan dat de externe partners nogal afwijzend tegenover de komst van de inschakelingscoaches stonden. De respondenten gaven twee mogelijk verklaringen voor deze eerder negatieve houding tegenover werkervaring:

- een eerste reden is onzekerheid en onwetendheid met betrekking tot het nieuwe werkervaringsprogramma. De rol van het leerwerkbedrijf was voor hen vaak niet duidelijk. Daarnaast bestonden er ook vele vragen over wat er juist van de externe partners zelf verwacht werd;
- hierbij aansluitend was het niet voor alle partijen duidelijk wie welke taken zou uitvoeren. Vooral met betrekking tot het onderscheid tussen technische competenties en generieke competenties gaven de interne promotoren aan dat er vaak verwarring bestond. Hierdoor verwachtten de externe partners soms zaken van het leerwerkbedrijf, die eigenlijk niet onder hun verantwoordelijkheid vallen. De interne partners gaven aan dat deze problemen werden opgelost door duidelijk te maken wat ieders taak is.

Informatie staat centraal bij het oplossen van deze knelpunten. Verschillende respondenten geven aan dat ze zich heel actief hebben opgesteld naar de externe promotoren toe. Bij de inwerkingtreding van het nieuwe programma werden er veel informatiesessies gehouden waarbij informatie werd gegeven over de rol van het leerwerkbedrijf en de taken die zij uitvoeren. Ook de rol van de externe promotoren en de input die van hen verwacht wordt, kwam hier aan bod. Daarnaast hebben verschillende leerwerkbedrijven de promotoren ook individueel benaderd. De interne promotoren gaven tijdens de interviews aan dat het vooral van belang is om duidelijk te maken dat werkervaring een meerwaarde is voor de doelgroepwerknemers. Het is een instrument dat veel begeleiding en opvolging vergt, maar heel waardevol is voor de werknemers. Volgens de interne promotoren is het belangrijk dat de externe promotoren dit beseffen.

“Er zijn promotoren die zeer argwanend naar het nieuwe systeem kijken, die dit beschouwen als tijdsverlies en ballast. Als je het kader goed hebt kunnen schetsen, dan zijn de meeste wel gewonnen voor het systeem.”

3.2 Input en bestaand aanbod van externe promotoren

Uit de interviews blijkt dat, althans volgens de bevroegde promotoren, niet elke externe partner zich op dezelfde manier inzet voor de begeleiding van de doelgroepwerknemers. We merken daarbij belangrijke verschillen in de input voor de

competentieprofielen en bij de evaluatiegesprekken. Uit de interviews leiden we drie mogelijke situaties af:

1. enerzijds leveren verschillende externe promotoren zelf input, voorzien een goede begeleiding op de werkvloer en investeren tijd en energie in de voorbereiding van de evaluatiegesprekken met de inschakelingscoach;
2. daarnaast halen de respondenten aan dat er promotoren zijn die zelf input leveren en proberen om instrumenten op te stellen en deze te gebruiken, maar die meestal geen ervaring hebben met het werken met zulke instrumenten en methoden. Zij beseffen volgens de respondenten echter ook dat werkervaring een waardevol instrument is voor de doelgroep en leveren dan ook zelf de nodige input;
3. ten slotte zijn er promotoren die niet echt meewerken en ook niet openstaan voor de taken die het leerwerkbedrijf uitvoert. Zij leveren zelf weinig input. Volgens verschillende promotoren leeft het idee van een WEP+-werknemer als een goedkope arbeidskracht bij deze externe partners nog steeds. Zij geven echter ook aan dat hier een positieve evolutie bezig is.

“We voelen toch een beetje die weerstand ‘laat die mensen toch gewoon is werken’. Bepaalde organisaties zien het nut van die begeleiding nog niet in en werken nog een beetje in de oude geest van ‘is goedkope arbeidskracht’. Dit betert wel.”

De aanwezigheid van begeleidings- en opleidingspakketten bij de externe promotor zorgt er volgens de promotoren echter niet altijd voor dat de input van de externe partner groot is. Volgens hen leidt dit er soms ook toe dat de samenwerking stroever verloopt. Verschillende promotoren gaven aan dat waar er zelf al een aanbod was, er vaak een soort weerstand was tegenover het leerwerkbedrijf. Deze weerstand werd vooral ingegeven door het feit dat de promotoren zelf een goed aanbod hebben en dit ook graag wilden behouden. De interne partners gaven aan dat deze promotoren eerder de boot afhielden naar het leerwerkbedrijf toe. In deze gevallen bieden de meeste leerwerkbedrijven een minder intensieve opvolging en begeleiding aan en gebruiken de aanwezige instrumenten van de externe partner.

De interne promotoren gaven tijdens de interviews aan dat een belangrijke achterliggende reden voor de input van de externe partners het aantal WEP+-werknemers is die zij tewerkstellen. Een promotor die veel VTE begeleidt heeft vaak een beter aanbod, zowel wat betreft omkadering op de werkvloer als opleiding. Promotoren waarbij het aantal werknemers gering is, zoals een halftijdse of één voltijdse VTE, voorzien meestal niet zoveel begeleiding op de werkvloer. Vaak wordt de WEP+-werknemer dan begeleid door de ploegbaas op de werkvloer. Verschillende interne promotoren zijn van mening dat hierdoor de mate waarin de werknemer begeleid en opgevolgd wordt eerder minimaal is.

3.3 Houding tegenover vorming

Een belangrijk knelpunt dat door het merendeel van de promotoren werd aangehaald, is de houding van de externe partners tegenover vorming. Verschillende externe promotoren staan volgens de bevraagde promotoren eerder afwijzend tegenover vorming. De vorming die aangeboden wordt door het leerwerkbedrijf vindt immers plaats tijdens de werkuren. Hierdoor zijn de WEP+-werknemers op bepaalde momenten niet aanwezig op de werkvloer. Dit stoot op nogal wat weerstand bij de externe promotoren. Ook hier zijn er verschillen tussen de individuele promotoren:

- alle interne promotoren gaven aan dat het merendeel van de externe promotoren eerder afwijzend staat tegenover vorming. Er zijn natuurlijk verschillen in de mate waarin dit gebeurt. Sommige partners zullen hier minder afwijzend tegenover staan dan anderen;
- sommige externe partners zijn afwijzend, maar laten wel toe dat een werknemer een opleiding volgt als dat echt nodig is;
- andere partners laten het volgens de interne promotoren niet toe dat een doelgroepwerknemer bijkomende opleidingen volgt. In deze situaties geven de promotoren bij de leerwerkbedrijven aan dat ze voor het blok staan. Ze kunnen de externe promotoren immers niet dwingen deze opleidingen toe te staan, omdat zijzelf geen werkgever zijn van de externe WEP+-werknemers. Dit is opmerkelijk, aangezien in het besluit duidelijk vermeld staat dat de promotor die werkgever is “moet ingaan op elk aanbod om de competenties van de werknemers te versterken”. Daarnaast kan een promotor enkel aanspraak maken op een subsidiering van de doelgroepwerknemer als hij “toestaat om tijdens de reguliere arbeidsuren een opleiding te volgen op verzoek van het leerwerkbedrijf” (besluit van 10 juli 2008 betreffende Werkervaring).

De promotoren geven aan dat de houding van de externe promotoren de mate waarin externe WEP+-werknemers deelnemen aan opleidingen in grote mate bepaalt. Doelgroepwerknemers bij de externe partners volgen in de praktijk vaak enkel de sollicitatietraining omdat deze verplicht is. Er zijn maar weinig WEP+-werknemers bij externe promotoren die deelnemen aan andere vorming buiten het verplichte pakket. Dit wordt in een later hoofdstuk nog uitgebreid besproken.

“De interne weppers volgen veel meer vorming dan de externe, niet omdat er een ander aanbod is, maar omdat wij dat wel toestaan.”

3.4 Invulling van de externe werkervaringsplaatsen

De leerwerkbedrijven zijn in financieel opzicht afhankelijk van de invulling van de externe werkervaringsplaatsen. Alle promotoren, zowel intern als extern, hebben zes maanden de tijd om de werkervaringsplaatsen in te vullen. Indien niet, dan

vervallen ze.⁹ Verschillende promotoren gaven aan dat het vaak lang duurt vooraleer de plaatsen bij de externe partners ingevuld zijn. Dit heeft financiële gevolgen voor het leerwerkbedrijf. Een lege plaats levert immers geen inschakelingspremie op. Dit wordt door verschillende interne promotoren als een tekortkoming in het nieuwe besluit gezien.

3.5 Tot slot

Het nieuwe werkervaringsprogramma was op het moment dat de interviews plaatsvonden één jaar geleden van start gegaan. De promotoren gaven aan dat deze knelpunten dan ook deels opstartproblemen zijn. Het merendeel van de interne partners gaf tijdens de interviews aan dat de samenwerking met de externe promotoren al vlotter verloopt dan een jaar geleden. Volgens hen vergt het opbouwen van een goede relatie met de externe partners tijd en energie. Wat voor de relatie tussen de interne promotoren binnen het leerwerkbedrijf geldt, is hier ook van toepassing. Het opbouwen van een relatie en een goede samenwerking gebeurt niet op één twee drie. Dit neemt niet weg dat er zich ook enkele eerder structurele knelpunten aftekenen. Zo haalde de meerderheid van de interne promotoren aan dat de houding van de externe promotoren tegenover opleiding nog steeds een knelpunt is. Dit komt in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod.

4. Toeleiding VDAB

De toeleiding van de kandidaten naar de werkervaringsplaatsen bij de promotoren gebeurt in het nieuwe werkervaringsprogramma door VDAB. Eerst bespreken we de organisatie van de toeleiding. Hier komt aan bod hoe de toeleiding vroeger verliep en hoe ze nu verloopt. Daarna staan de doelgroep van werkervaring en de formele en informele instapcriteria die door het beleid, VDAB en de promotoren gehanteerd worden centraal.

4.1 Organisatie toeleiding

Allereerst bespreken we hoe de toeleiding vroeger verliep. Daarna wordt een beeld geschetst van hoe de toeleiding in het nieuwe werkervaringsprogramma zou moeten verlopen. Tot slot bespreken we hoe de toeleiding in de praktijk verloopt, op basis van de interviews.

⁹ www.werk.be.

4.1.1 Toeleiding vroeger en nu

In het oude Werkervaringsplan-plus werden de doelgroepwerknemers toegeleid naar werkervaring langs vier kanalen:

1. een begeleidingsactie vanwege VDAB of een door VDAB erkende derde.¹⁰ Op regionaal VDAB niveau was er sprake van een 'specialistencel'. Deze cel bestond uit WEP+-experten. De taak van deze experts bestond uit de toeleiding van kandidaten naar werkervaringsplaatsen en in bepaalde regio's ook de begeleiding van de WEP+-werknemers op de werkvloer. Hierdoor hadden de promotoren een vast aanspreekpunt bij VDAB met betrekking tot de toeleiding naar hun werkervaringsplaatsen, die bovendien ook vaak de in te vullen functies goed kenden;
2. een tweede belangrijk kanaal waarlangs de toeleiding verliep is het zogenaamde toeleidersnetwerk. Dit toeleidersnetwerk bestaat voornamelijk uit de werkwinkels, OCMW's, justitie, ... De meeste promotoren geven aan dat de toeleiding in het verleden in belangrijke mate verliep langs dit netwerk;
3. een derde kanaal zijn spontane sollicitaties die vooral voortkomen uit mondd-aan-mond reclame. Het merendeel van de promotoren maakte hier vroeger in grote mate gebruik van;
4. de actieve rekrutering door de promotoren zelf. Dit was een laatste belangrijk toeleidingskanaal in het oude werkervaringsprogramma. Verschillende promotoren halen aan dat ze in het oude WEP+ zelf actief zochten naar geschikte kandidaten voor de vacatures.

Het nieuwe werkervaringsprogramma werd sterker ingebed in de VDAB trajectbegeleiding. Dit impliceert in het kader van de toeleiding dat elke werkzoekende die wordt toegeleid naar werkervaring moet ingeschreven zijn in een traject bij VDAB. De trajectbegeleiders bij VDAB nemen van elke kandidaat een intakegesprek af en doen een screening, waarna de kandidaat wordt opgenomen in de trajectbegeleiding bij VDAB. Daarna leiden ze de kandidaten toe naar een werkervaringsplaats bij een interne of externe promotor (VDAB, 2009). VDAB benadrukt in dit kader dat de toeleiding in samenwerking dient te verlopen met de werkervaringspromotoren, het gaat immers om een matching tussen vraag en aanbod. In dit kader is het dus belangrijk dat de promotor de vacature duidelijk omschrijft, aangeeft welke vaardigheden en kenmerken van belang zijn voor het uitoefenen van de functie en dat hieromtrent afspraken gemaakt worden. Het besluit van 10 juli 2008 vermeldt in dit kader dat voor de organisatie van de regio-

¹⁰ Dit zijn de derden die waren opgenomen binnen de consortia van ESF en de bureaus voor kosteloze arbeidsbemiddeling (Cappaert S. et al., 2008; www.werk.be).

nale toeleiding van de doelgroepwerknemers er op regelmatige basis structureel overleg moet plaatsvinden tussen VDAB en promotoren.

De toeleiding gebeurt dus grotendeels via de trajectbegeleiding. VDAB voorzag in dit kader opleidingen voor de trajectbegeleiders in de reguliere werking. Omdat de druk om vacatures in te vullen groot is, mede omdat de invulling van de plaatsen een invloed uitoefent op de financiering, voorzag VDAB in een noodprocedure om extra kandidaten te zoeken. Deze procedure verloopt als volgt:

- de studiedienst van VDAB maakt elke maand een selectie van alle ingeschreven werkzoekenden die aan de formele voorwaarden voor WEP+ voldoen. Zij publiceren deze selectie op het intranet van VDAB;
- de trajectbegeleiders van VDAB nodigen hiervan mensen uit voor een intakegesprek. In dat gesprek wordt bepaald of de werkzoekende ook aan de inhoudelijke voorwaarden voor werkervaring voldoet en of werkervaring zinvol is in het traject;
- indien dit het geval is, wordt er gekeken welke vacatures er zijn, en welke er geschikt zijn voor de werkzoekende. De promotor in kwestie wordt op de hoogte gebracht, waarna de werkzoekende naar de promotor gaat voor een sollicitatiegesprek of informatiesessie.

In principe moet een promotor elke werkzoekende die toegeleid wordt door VDAB aanwerven, maar er mogen ook werkzoekenden geweigerd worden op basis van een geldige reden. Als de promotor een kandidaat weigert, dan wordt dit door VDAB geregistreerd met de reden waarom en geïnventariseerd voor de jaarlijkse evaluatie van promotoren en leerwerkbedrijven. Hier is geen formele procedure voor.¹¹ Nadat de werkzoekende is aangeworven vindt er een warme overdracht plaats vanuit VDAB. De trajectbegeleiders bij VDAB geven informatie met betrekking tot de kandidaat aan de werkervaringspromotor. Deze informatie wordt bewust nog niet gegeven voor de aanwerving, om de werkzoekende zo optimale kansen te bieden.

Als de werkzoekende na de nazorgfase (zes maanden na het werkervaringstraject) nog geen werk heeft gevonden, dan wordt hij terug toegeleid naar VDAB. Hier vindt een warme overdracht plaats vanuit de promotor naar VDAB, zodat de trajectbegeleiders bij VDAB opnieuw met de werkzoekende aan de slag kunnen gaan.

4.1.2 Toeleiding in de praktijk?

Wat betreft het verloop van de toeleiding in de praktijk, maken we een onderscheid tussen toeleiding vanuit VDAB en toeleiding vanuit het toeleidersnetwerk.

¹¹ www.werk.be.

We vertrekken daarbij van de bezettingsgraad bij de verschillende leerwerkbedrijven.

4.1.2.1 Bezettingsgraad

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bezettingsgraad van dertien leerwerkbedrijven eind december 2009, op basis van de Survey sheets die de interne promotoren hebben ingevuld. De bezettingsgraad werd berekend door de ingevulde plaatsen op dat moment te vergelijken met het aantal erkende werkervaringsplaatsen bij de aanvang van het nieuwe programma. Voor leerwerkbedrijf WEB in Turnhout en CALL in Hasselt beschikken we niet over de nodige gegevens om de invullingsgraad te berekenen.

Tabel 4.2 Invulling werkervaringsplaatsen, in %

Leerwerkbedrijf	Totale invullingsgraad	Interne invullingsgraad	Externe invullingsgraad
LWB Mechelen ¹	98,0	98,0	97,5
LWB Op Stap	97,5	97,0	98,0
LWB TAO	97,0	98,5	95,4
LWB Teleshop	97,0	94,3	99,0
LWB Oost-Brabant ²	96,2	94,3	98,0
Limburgs LWB	92,2	91,3	93,0
LWB Antwerpen ³	91,0	100,0	80,0
LWB Werkperspectief	90,2	86,0	94,5
LWB Waas en Dender	89,0	92,4	85,0
LWB Stad Gent	83,0	83,2	82,0
LWB Halle-Vilvoorde	81,0	77,1	84,3
LWB West 5 ⁴	78,0	85,0	70,4
LWB Zuid-Oost Vlaanderen	73,5	69,0	78,0
Gemiddelde invulling	89,5	90,0	89,0

Voor de interne promotoren betreft het de situatie eind december 2009, voor de externe promotoren betreft het de begrote plaatsen voor 2010 (dus een schatting).

1 Hier ontbreken de gegevens van één interne promotor.

2 Idem.

3 We beschikken slechts over de gegevens van twee interne promotoren.

4 Idem.

Bron: Vlaamse Regering, 2008, Survey sheets interne promotoren

We kunnen uit de tabel afleiden dat de externe invullingsgraad voor bijna de helft van de leerwerkbedrijven hoger ligt dan de interne invullingsgraad. Opvallend is wel dat een hoge interne invullingsgraad vaak gepaard gaat met een hoge externe invullingsgraad en omgekeerd. Een uitzondering hierop is het LWB Antwerpen.

De interne bezettingsgraad ligt met 90% hoog. Al merken we grote verschillen tussen de leerwerkbedrijven die variëren tussen de 69 en de 100%. Geen enkel leerwerkbedrijf had eind december 2009 een totale invulling van 100%.

In wat volgt gaan we onder meer na wat de impact van de organisatie van de toeleiding is op de bezettingsgraad maar ook op de kwaliteit van de doorverwijzing. De organisatie van de toeleiding is echter niet de enige verklarende factor voor de bezettingsgraad, ook de context waarin het leerwerkbedrijf opereert is belangrijk. Het lijkt logisch dat promotoren in regio's waar er een hoge werkloosheid is minder problemen hebben met het invullen van de WEP+-plaatsen. Daarnaast speelt ook de bereikbaarheid van de werkplaatsen (onder meer via een goed netwerk van openbaar vervoer) een rol, steden lijken in dit opzicht een voordeel te hebben. Dit blijkt echter niet altijd uit de cijfers. Leerwerkbedrijf Stad Gent bevindt zich in een stedelijke context, maar heeft een invullingsgraad van 83,2%. Vergelijken met een interne bezetting van 97% in leerwerkbedrijf Op Stap in Dendermonde, lijkt dit deze hypothese niet te bevestigen. We zien daarnaast wel dat leerwerkbedrijf Antwerpen, Mechelen en TAO wel een hoge invullingsgraad hebben. Uit de cijfers kunnen we dus niet zomaar vaststellen dat leerwerkbedrijven in een stedelijke context een hogere invulling hebben dan leerwerkbedrijven waarvoor dit niet geldt.

4.1.2.2 Toeleiding door VDAB

Uit de interviews met de werkervaringspromotoren blijkt dat VDAB de voornaamste toeleider is. Naargelang de VDAB-regio zijn er twee modellen:

- in een eerste model gebeurt de toeleiding door WEP-experten. Het zijn veelal dezelfde personen die vroeger instonden voor de toeleiding die dit nu nog steeds doen. In dit geval is er sprake van één vast aanspreekpunt voor de toeleiding;
- in het tweede toeleidingsmodel leiden de trajectbegeleiders de kandidaten toe, zoals beoogd in het nieuwe besluit. Hier is er geen vast aanspreekpunt voor de leerwerkbedrijven bij de toeleiding, aangezien alle trajectbegeleiders kandidaten kunnen toeleiden naar de werkervaringsplaatsen.

Beide toeleidingsmodellen oefenen een invloed uit op de invulling van de werkervaringsplaatsen. Het gaat dan zowel om het volume van de invulling, het aantal kandidaten, als de kwaliteit van de invulling.

Als de toeleiding gebeurt door WEP-experten verloopt de invulling in de meeste gevallen vlotter dan wanneer de trajectbegeleiders de kandidaten doorverwijzen. De interne invulling varieert bij deze leerwerkbedrijven tussen de 91 en 100%. Bij de LWB'en waarbij enkel trajectbegeleiders doorverwijzen zijn we een variatie tussen 69 en 94%. De reden voor de gemiddeld betere toeleiding van experts is een betere kennis van het instrument, de organisaties en de functies. Trajectbege-

leiders moeten naar verschillende tewerkstellingsmaatregelen toeleiden, waardoor werkervaring niet altijd prioriteit of aandacht krijgt. In dit opzicht geven verschillende promotoren aan dat ze zelf ook voldoende druk moeten zetten op de trajectbegeleiders en consultants bij VDAB. De meeste promotoren laten ook lang op voorhand weten wanneer er vacatures zullen zijn, om zeker te zijn dat de plaatsen (op tijd) ingevuld worden. Uit de interviews blijkt dat het belangrijk is voldoende inspanningen te leveren om de werkervaringsplaatsen in te vullen, dit kan verklaren waarom ook in het model met enkel trajectbegeleiders een hoge invulling mogelijk is.

Niet enkel het volume van de toeleiding, maar ook de mate waarin de juiste doelgroep wordt toegeleid is afhankelijk van het toeleidingsmodel bij VDAB. Uit de interviews komt naar voor dat de match tussen vacature en kandidaat beter is als WEP-experten de kandidaten toeleiden. Hiervoor halen de promotoren twee redenen aan:

1. de ervaring van de WEP-experten is een eerste reden. Zij zijn meestal al lang werkzaam binnen deze functie en leiden al verschillende jaren kandidaten toe naar werkervaring. Hierdoor hebben ze veel kennis en expertise opgebouwd van het instrument en de doelgroep. Hierdoor kennen ze de organisatie en de functies hierbinnen vaak ook goed, waardoor de juiste match gemakkelijker gemaakt wordt. In één leerwerkbedrijf is één van de VDAB-experten bij een groot deel van de intake- of aanwervingsgesprekken aanwezig. Dit blijkt een heel groot voordeel te zijn. Door deze aanwezigheid op de werkvloer kent de consultant de organisaties, de instructeurs en de inschakelingscoaches. Hierdoor is de kans groter dat een juiste match tussen vacature en kandidaat wordt gemaakt;
2. een tweede reden is tijd en focus. De experts moeten enkel toeleiden naar werkervaring en niet naar andere tewerkstellingsmaatregelen. Hierdoor kunnen ze veel tijd in de toeleiding naar werkervaring investeren.

Uit de interviews blijkt dat ervaring en tijd minder aanwezig zijn bij de trajectbegeleiders. Verschillende promotoren gaven aan dat er veel personeelwissels gebeuren bij de trajectbegeleiders. Dit maakt dat de kennis over de maatregel zelf, de functies en de organisaties steeds opnieuw moet opgebouwd worden. De trajectbegeleiders hebben ook andere taken naast de toeleiding naar werkervaring, waardoor zij minder tijd kunnen investeren in de doorverwijzing van kandidaten dan de experts. Verschillende promotoren geven daarnaast aan dat, doordat de trajectbegeleiders op de hoogte moeten zijn van verschillende tewerkstellingsmaatregelen, zij over een minder uitgebreide kennis beschikken over de regelgeving en het instrument dan de experts.

“Vroeger hadden we een vast aanspreekpunt, ik vond dit beter. Nu is iedereen verantwoordelijk, en uiteindelijk is het toch het vroeger aanspreekpunt die het doet omdat ze zich ook ambetant voelt tegenover haar klanten. Gaat toch doorverwijzingen doen want van de andere komt het niet. Het zou moeten een verruiming zijn dat iedereen kan toeleiden, maar ik denk dat het is omdat ze zodanig veel zaken hebben waarnaar ze kunnen doorverwijzen.”

Een andere determinant die een invloed uitoefent op de mate waarin de juiste doelgroep wordt toegeleid, is de manier waarop de werkzoekenden worden gescreend door VDAB. De toeliders bij VDAB moeten bij de screening zowel kijken of de kandidaat aan de formele voorwaarden voldoet (de doelgroepvoorwaarden), of werkervaring zinvol is in het traject van de werkzoekende en of de persoon voldoet aan de inhoudelijke voorwaarden.¹² Uit de interviews komt naar voor dat de screening in de praktijk op twee manieren gebeurt:

1. sommige promotoren geven aan dat de toeleider bij VDAB inderdaad op deze manier te werk gaan. Er wordt verder gekeken dan de formele doelgroepvoorwaarden. Tijdens het intakegesprek wordt er ook gepeild naar inhoudelijke voorwaarden en de trajectbegeleider bepaalt of werkervaring zinvol is in het traject van de werkzoekende. Het merendeel van de experts werkt op deze wijze;
2. het merendeel van de promotoren geeft aan dat er vaak enkel op formele voorwaarden wordt gescreend.

In de tweede situatie wordt de toeleiding vaak niet gerealiseerd vanuit de trajectbegeleiding(sgedachte). De toeliders bij VDAB gaan in hun databestand na wie aan de formele voorwaarden voldoet en leiden deze werkzoekenden toe naar de promotoren. Dit gebeurt vaak indien er slechts één gesprek met de trajectbegeleider heeft plaatsgevonden, het intakegesprek. Hierdoor kent de trajectbegeleider de werkzoekende oppervlakkig. Dit maakt het moeilijk om te beoordelen of de persoon in kwestie past in het concept werkervaring. Verschillende promotoren geven aan dat hierdoor niet altijd de juiste doelgroep wordt toegeleid naar de werkervaringsplaatsen.

“Wat niet gerealiseerd wordt, is dat de toeleiding gebeurt vanuit de trajectbegeleiding. Er wordt gewoon ad hoc toegeleid. VDAB loopt gewoon het databestand af, soms zelfs zonder dat de werkzoekenden gescreend zijn en een intake hebben gekregen. VDAB kijkt niet echt verder dan de formele voorwaarden en niet op de inhoudelijke criteria. Ik heb de indruk dat het niet werkt vanuit de trajectbegeleiding, maar dat het vanuit de vacature toegeleid wordt.”

De manier waarop de kandidaten worden gescreend beïnvloed echter vaak de mate waarin de juiste profielen worden toegeleid naar de werkervaringsplaatsen.

¹² Past de persoon binnen de organisatie en de functie? Voldoet de persoon aan de instapcriteria?

Als de screening grondig gebeurt wordt eerder de juiste doelgroep toegeleid dan wanneer deze oppervlakkig is en de kandidaat louter op formele doelgroepvoorwaarden wordt gescreend. Dit hangt vaak samen met de duur van het traject. Kandidaten die reeds lange tijd een traject bij VDAB volgen zullen verschillende gesprekken (intake- en opvolgingsgesprekken) hebben gehad. De trajectbegeleider kent de werkzoekende eerder goed en kan op deze manier beter uitmaken of werkervaring zinvol is voor de werkzoekende. Sommige kandidaten echter worden al naar werkervaring toegeleid na het intakegesprek. Hier kent de trajectbegeleider de doelgroepwerknemer bijgevolg minder goed, waardoor de toeleiding niet altijd even vlot verloopt. Het is op deze manier immers moeilijker om in te schatten of de kandidaat past in het concept werkervaring, de functie en de organisatie.

4.1.2.3 Toeleiding door het leerwerkbedrijf

VDAB is niet de enige toeleider naar de werkervaringsplaatsen. Uit de interviews komt naar voor dat er nog steeds sprake is van andere kanalen waarlangs doelgroepwerknemers worden toegeleid naar de werkervaringsplaatsen. Net zoals vroeger bestaan er in de praktijk nog steeds vier toeleidingskanalen. Spontane sollicitaties maken nog altijd een belangrijk deel uit van de toeleiding. Daarnaast verspreiden promotoren ook vacatures bij andere instanties, zoals OCMW's of justitie. Verschillende promotoren rekruteren daarnaast zelf actief.

Op het vlak van toeleiding kunnen we een onderscheid maken tussen twee types leerwerkbedrijven:

- actieve leerwerkbedrijven rekruteren zelf kandidaten voor de openstaande vacatures. Zij contacteren andere organisaties om geschikte kandidaten te vinden en gaan zelf op zoek naar doelgroepwerknemers. De meerderheid van de leerwerkbedrijven valt onder deze categorie, al gaat het ene leerwerkbedrijf hier wel verder in dan het andere, zoals het organiseren van een jobbeurs samen met VDAB, het gezamenlijk bundelen van vacatures, maar ook het opzetten van een centraal monitoringssysteem om proactief te kunnen inspelen op personeelsverloop en toekomstige personeelsbehoeften (LWB Antwerpen);
- niet-actieve leerwerkbedrijven rekruteren niet zelf, maar doen louter beroep op VDAB.

De voornaamste reden waarom de promotoren zelf actief rekruteren en een beroep doen op andere instanties, is dat toeleiding door VDAB alleen niet voldoende is om alle plaatsen in te vullen. Verschillende promotoren geven aan dat, indien ze enkel beroep zouden doen op VDAB, de plaatsen minder vlot en niet voldoende zouden ingevuld raken.

“Is wat afwegen: als we de plaatsen vlot willen invullen zorgen we beter zelf voor de toeleiding. VDAB gaat daarmee akkoord.”

“Is nodig, hangt echt van onszelf af, wat wij eraan doen. Als ze enkel door VDAB zouden gebeuren dan zou niet alles ingevuld zijn.”

4.1.3 Warme overdracht

Op centraal VDAB niveau werd formeel vastgesteld dat er na de aanwerving van de kandidaat door de promotor een ‘warme overdracht’ plaatsvindt vanuit VDAB. Deze informatie wordt bewust na de aanwerving gegeven, om op die manier de werkzoekende optimale kansen te bieden.

In de praktijk blijkt dat er zelden sprake is van een ‘warme overdracht’ vanuit VDAB. Het merendeel van de promotoren geeft aan dat ze zelden informatie krijgen over de werkzoekenden die worden toegeleid, ook niet als er sprake is van randproblematieken. Een warme overdracht zou volgens verschillende promotoren echter een meerwaarde kunnen zijn. Informatie over werkzoekenden die toegeleid worden zou er immers voor kunnen zorgen dat de inschakelingscoaches al snel eventuele begeleidings- en/of opleidingsnoden kunnen identificeren. Op deze manier kan het werkervaringstraject meer op maat van de doelgroepwerknemer verlopen.

Enkele promotoren gaven aan dat er soms op ad hoc basis een warme overdracht plaatsvindt. Deze is eerder minimaal en gebeurt meestal via de telefoon of e-mail. De informatie die gegeven wordt is eerder beperkt. Deze warme overdracht gebeurt ook niet systematisch, maar eerder voor werkzoekenden waarvoor het opportuun is om wat meer informatie te geven. Het initiatief komt soms ook van het leerwerkbedrijf zelf, die de consulent of trajectbegeleider bij VDAB contacteert om meer informatie te vragen over een kandidaat.

“Er is een warme overdracht, maar die is minimaal. VDAB heeft meer iets van toetsen jullie of ze voldoen aan de voorwaarden. Hier zou wel iets meer aandacht voor mogen zijn.”

Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er op regionaal VDAB niveau geen formele, noch informele afspraken werden gemaakt wat betreft de warme overdracht. Een verklaring die aangereikt wordt door de promotoren, is het feit dat de toeliders bij VDAB zelf meestal niet op de hoogte zijn van alle relevante informatie betreffende de doelgroepwerknemer. Dit resulteert uit het gegeven dat de toeleiding in de praktijk niet altijd gebeurt vanuit de trajectbegeleiding. Indien de trajectbegeleider of consulent bij VDAB de kandidaat amper heeft gesproken, beschikt hij vaak niet over veel informatie. Daarnaast wordt sommige informatie over een werkzoekende pas zichtbaar na een bepaalde periode van regelmatige observatie en contact. Vanuit VDAB wordt meegegeven dat zij

gebonden zijn aan de privacywet. Deze leidt ertoe dat bepaalde informatie, zoals gerechtelijke en medische gegevens, niet mag worden vrijgegeven.¹³

4.2 Instapcriteria

In deze paragraaf worden de doelgroepcriteria besproken. Deze bevinden zich op drie niveaus. Allereerst worden de formele criteria die werden geformuleerd in de wetgeving, het besluit van 10 juli 2008, besproken. Daarna komen de formele afspraken en informele criteria op VDAB niveau aan bod. Tot slot bespreken we de informele criteria die de leerwerkbedrijven hanteren.

4.2.1 Doelgroepvoorwaarden

In het besluit van 10 juli 2008 werden enkele doelgroepvoorwaarden vastgesteld waaraan de kandidaten die toegeleid worden naar werkervaring moeten voldoen. Om in aanmerking te komen voor een tewerkstelling in het kader van WEP+ moet men op de dag voor de indiensttreding voldoen aan één van de volgende voorwaarden:

- zonder onderbreking minstens 24 maanden volledig vergoede werkloze zijn;
- zonder onderbreking minstens 12 maanden het leefloon genieten en ingeschreven zijn als werkzoekende;
- zonder onderbreking minstens 12 maanden gerechtigd zijn op financiële maatschappelijke hulp en ingeschreven zijn als werkzoekende;
- als niet-werkende werkzoekende minstens 24 maanden ingeschreven zijn bij VDAB;¹⁴
- niet-werkende werkzoekende deeltijds lerenden met draaglast;
- niet-werkende werkzoekenden met een psychologische, psychiatrische, medische, mentale of sociale beperking;
- andere leefloongerechtigden en gerechtigden op financiële maatschappelijke hulp die niet-werkend werkzoekend zijn.¹⁵

Dit zijn formele doelgroepvoorwaarden, waarbij verder geen instapcriteria werden gedefinieerd. Er wordt wel aangegeven dat ook werkzoekenden met randproblemen in aanmerking komen. Werkzoekenden met psychologische, psychiatrische, medische, mentale en sociale beperkingen en die gerechtigd zijn op maatschappelijke of financiële hulp horen immers ook tot de doelgroep. Over de mate waarin deze problemen aanwezig zijn en wie eventueel niet in aanmerking komt,

¹³ Om deze warme overdracht of doorverwijzing te realiseren zullen de Centrale Diensten van VDAB een richtlijn uitwerken voor de regionale VDAB-kantoren.

¹⁴ Gedurende deze periode mag men geen volledig vergoede werkloze geweest zijn, niet in loondienst gewerkt hebben of een zelfstandig beroep uitgeoefend hebben.

¹⁵ Deze drie laatste groepen werknemers vormen een afwijking van de formele doelgroep en kunnen door de promotor slechts in dienst worden genomen voor maximum 10% van het totale aantal werkervaringsplaatsen.

wordt er in het nieuwe besluit echter niets vermeld. Daarnaast wordt er ook gestreefd naar een oververtegenwoordiging van de vier prioritaire kansengroepen. Het gaat om laaggeschoolden, allochtonen, arbeidsgehandicapten en 50-plussers.

In het besluit wordt Ten slotte vermeld dat VDAB de werkzoekenden met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt moet toeleiden naar de werkervaringsplaatsen bij de leerwerkbedrijven. Doelgroepwerknemers die sterker zijn worden doorverwezen naar externe promotoren. In de wetgeving werd echter geen verdere invulling gegeven van dit begrip.

4.2.2 Criteria van VDAB

VDAB heeft met betrekking tot de doelgroepvoorwaarden geen verdere criteria op centraal niveau bepaald. Dit is opmerkelijk. Ten eerste engageert VDAB zich immers om de doelgroepwerknemers met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden naar de werkervaringsplaatsen bij de leerwerkbedrijven. In de wetgeving wordt dit begrip echter niet verder gedefinieerd. Ook VDAB heeft hieromtrent geen gevalideerd instrument. VDAB geeft wel aan dat de afstand tot de arbeidsmarkt zowel een complex als een relatief begrip is.

Ten tweede heeft VDAB als taak de leerwerkbedrijven te evalueren inzake de redenen die ze aanhalen om kandidaten die toegeleid worden te weigeren. Onder een weigering verstaan we het feit dat een werkervaringspromotor een kandidaat die toegeleid wordt door VDAB niet aanwerft. Een weigering moet gebaseerd zijn op een geldige reden. Ook over wat geldige redenen voor weigering zijn, werden geen criteria vooropgesteld, dit wordt lokaal bepaald. Enkele voorbeelden van een geldige reden zijn de weigering van een ex-gedetineerde als deze terecht zou komen in functies waar ook andere ex-gedetineerden werken, een weigering van een ex-gedetineerde voor een functie waarvoor een bewijs van goed gedrag en zeden vereist is en de weigering van een kandidaat voor een functie die handenarbeid vereist als de persoon fysiek niet in staat is deze te leveren. Op centraal niveau werd daarnaast aangegeven dat onvoldoende kennis van het Nederlands en geen motivatie geen geldige redenen zijn. Ook werkzoekenden die het Nederlands niet of onvoldoende beheersten en doelgroepwerknemers die niet gemotiveerd zijn om te werken moeten volgens VDAB aangeworven worden. Met betrekking tot dit laatste gaat VDAB ervan uit dat werkzoekenden die ingeschreven zijn bij VDAB gemotiveerd moeten zijn.

Op regionaal niveau wordt niet altijd hetzelfde begrip gehanteerd over ongeldige redenen voor weigering. De consultants bij VDAB beschouwen 'geen of onvoldoende kennis van het Nederlands' volgens de meeste promotoren als een geldige reden voor weigering. Dit is ook het geval voor motivatie. Er bestaan dus blijkbaar verschillen tussen de centrale en regionale invulling van wat al dan niet een gel-

dige reden voor weigering is. Een andere verklaring kan de regionale context zijn, waardoor er verschillen optreden naargelang de regio waar VDAB en de werkervaringspromotoren zich bevinden. In dat opzicht geeft VDAB aan dat er in Vilvoorde veel Franstaligen zijn, wat ertoe leidt dat onvoldoende kennis van het Nederlands wel een geldige reden kan zijn. Indien er strenge eisen zouden gesteld worden wat betreft het niveau Nederlands zijn er immers te weinig kandidaten.

Met betrekking tot de afstand tot de arbeidsmarkt beschikken de trajectbegeleiders over indicatieve vragenlijsten. Op basis hiervan kan een beeld worden geschetst van de weg die iemand nog moet afleggen om een job te vinden op de reguliere arbeidsmarkt.¹⁶ Dit is geen gevalideerd instrument en eerder beperkt van opzet. VDAB geeft zelf aan dat niet alle trajectbegeleiders en consultants gebruik maken van dit instrument. Expertise en persoonlijk inzicht zijn hier belangrijker.

4.2.3 Informele criteria van de promotoren

Uit de interviews komt naar voor dat door het ontbreken van instapcriteria in de wetgeving, de promotoren zelf criteria hanteren met betrekking tot de aanwerving van doelgroepwerknemers. De drie belangrijkste criteria hebben betrekking op de kennis van het Nederlands, randproblematieken en motivatie.

4.2.3.1 Kennis van Nederlands

Alle promotoren gaven tijdens de interviews aan dat VDAB vaak werkzoekenden toeleidt die de Nederlandse taal te weinig of niet beheersen. VDAB stelt in dit kader dat de druk om de werkervaringsplaatsen in te vullen een mogelijke verklarende factor kan zijn. Bovendien zorgt de regionale context ervoor dat de criteria die gesteld kunnen worden met betrekking tot kennis van het Nederlands kan verschillen tussen de regio's. Uit de interviews kunnen we vaststellen dat alle promotoren het erover eens zijn dat iemand die absoluut geen Nederlands kent, niet kan starten in werkervaring. De promotoren geven aan dat zowel de tewerkstelling en begeleiding heel moeilijk verlopen als een werknemer geen Nederlands kent.

“Iemand die je een uitleg geeft en die daar niks van verstaat, kan geen arbeidscontract ondertekenen. Er zijn grenzen.”

De werkervaringspromotoren hanteren twee informele criteria wat betreft het niveau van het Nederlands van de kandidaten: de functie en de groep.

¹⁶ www.werk.be.

De kennis van Nederlands die noodzakelijk is bij de aanwerving hangt af van de functie die de doelgroepwerknemer moet uitvoeren. We onderscheiden drie soorten functies:

1. functies waar Nederlands enkel noodzakelijk is om instructies te verstaan, maar waar veiligheid niet echt belangrijk is. Hier komen de werkzoekenden ook niet in contact met klanten. Voorbeelden: logistiek medewerker, schoonmaak, keukenmedewerker, klusjes, ...;
2. functies waar Nederlands belangrijk is omdat de functie gepaard gaat met bepaalde veiligheidsvoorschriften en technische vaardigheden. Hier komen de werkzoekenden weinig in contact met klanten. Voorbeelden: groenonderhoud, bouw, renovatie, hersteller machines, ...;
3. functies waar Nederlands belangrijk is omdat de werknemer in contact komt met klanten. Voorbeelden: administratief medewerker, verkoop, onthaalmedewerker, ...

Voor de eerste soort functie is kennis van het Nederlands niet echt belangrijk. Hier kunnen mensen starten die enkel noties van het Nederlands beheersen. Voor de tweede categorie is Nederlands belangrijker, omwille van de veiligheid en de techniciteit van de werkzaamheden. Ten slotte zijn er ook functies waarbij de werknemers in contact komen met klanten. Hier is een goede kennis van het Nederlands vereist. Uit de interviews blijkt dat alle promotoren rekening houden met het niveau Nederlands in relatie tot de functie die uitgevoerd moet worden. Verschillende promotoren hebben dit geformaliseerd naar instapcriteria per functie. Anderen toetsen dit eerder impliciet af.

Een tweede criterium met betrekking tot het niveau Nederlands is het evenwicht in de groep. Promotoren proberen om het evenwicht in een groep doelgroepwerknemers te bewaren. Op basis hiervan wordt vaak (mede) bepaald of een doelgroepwerknemer al dan niet mag starten.

“We hebben in het najaar een ploeg in de bouw gehad waar niemand Nederlands kon. De instructeurs hebben toen gezegd dat dat echt niet ging, ze konden dit niet bolwerken.”

We kunnen vaststellen dat kennis van de Nederlandse taal een belangrijk criterium is voor de promotoren. Iedereen is het erover eens dat iemand die geen Nederlands kent, niet in aanmerking komt voor werkervaring. Wat betreft het gewenste niveau bestaan er wel verschillen tussen de promotoren:

- er zijn werkervaringspromotoren die een formeel niveau Nederlands hebben vastgelegd, waarover een werknemer moet beschikken om aangeworven te worden;
- sommige promotoren vragen eveneens een bepaald niveau van het Nederlands, maar hebben geen formele criteria vastgelegd. Zij hanteren een eerder

impliciet niveau van Nederlands waarover een kandidaat moet beschikken om een functie uit te kunnen voeren. Doordat zij dit niet geformaliseerd hebben werven zij echter soms kandidaten aan die te weinig Nederlands kennen.

Met betrekking tot het gehanteerde niveau bestaan er eveneens verschillen tussen de promotoren. De ene promotor stelt hogere (in)formele instapcriteria wat betreft kennis van het Nederlands dan de andere.

4.2.3.2 *Randproblematieken*

Uit de interviews blijkt dat vele werkzoekenden die worden toegeleid naar werkervaring te kampen hebben met randproblematieken. Het gaat vooral om problemen rond kinderopvang, mobiliteit en huisvesting, maar ook verslavingsproblematieken, lichamelijke en mentale problemen zijn vaak aanwezig. Vaak kampen de werkzoekenden met verschillende problemen en is er sprake van een multi-problematiek. Dit maakt dat de tewerkstelling en de begeleiding vaak moeizaam verlopen.

Promotoren halen twee redenen aan waarom VDAB vaak werkzoekenden met randproblematieken toeleidt:

1. volgens de promotoren zijn de toeleiders bij VDAB meestal niet in staat om een goed beeld te schetsen van de problemen waarmee een werkzoekende te kampen heeft. De werkzoekenden worden vaak enkel gescreend op de formele doelgroepvoorwaarden. Hierdoor is het contact eerder oppervlakkig en kort, waardoor het inschatten van deze problematieken quasi onmogelijk is. De toeleiders bij VDAB beschikken volgens verschillende promotoren meestal ook niet over de expertise en/of de instrumenten om deze problemen te identificeren;
2. daarnaast geven de promotoren aan dat niet alle personen met randproblemen hier openlijk voor uitkomen. Soms duurt het een lange tijd alvorens iemand werkelijk zegt wat er juist speelt in zijn of haar leven.

De werkervaringspromotoren hanteren wat betreft randproblematieken twee informele criteria: het niveau van de problematiek en het evenwicht in de groep.

Het eerste informele criterium is het niveau of de grootte van de randproblematiek(en). Het is niet mogelijk een meetbaar niveau vast te stellen met betrekking tot randproblemen. De promotoren geven echter aan dat de problematieken 'hanteerbaar' moeten zijn. Ze mogen de tewerkstelling en de begeleiding tijdens het werkervaringstraject niet in de weg staan. Als de problematiek zo groot of ernstig is dat tewerkstelling onmogelijk is, komt de kandidaat niet in aanmerking. Voorbeelden die de promotoren aangeven zijn verslavingsproblematieken die nog aanwezig zijn op het moment van het werkervaringstraject en fysieke ongeschiktheid. De

promotoren geven ook wel aan dat het enorm moeilijk is om deze inschatting te maken. Na een eerste gesprek is het meestal nog niet duidelijk met welke problemen de doelgroepwerknemer te kampen heeft. Soms wordt dit pas zichtbaar als de werknemer al enkele maanden aan de slag is. Dit is vooral problematisch bij WEP+-werknemers die tewerkgesteld zijn bij externe promotoren. Doordat de inschakelingscoach de begeleiding hier op afstand uitvoert, duurt het langer vooraleer er een vertrouwensband ontstaat. De werknemers zijn dan meestal ook meer geremd om hun problemen toe te vertrouwen aan de inschakelingscoach.

Een tweede criterium dat ook hier wordt gehanteerd is het evenwicht in de groep. De promotoren proberen te vermijden dat binnen één groep verschillende doelgroepwerknemers met ernstige randproblematieken tewerkgesteld worden. Ze geven aan dat ondersteuning vanuit de groep belangrijk is. Een sterke groep kan in dat opzicht een doelgroepwerknemer met problemen mee 'dragen' en maakt het voor de inschakelingscoach ook mogelijk de doelgroepwerknemer intensiever te begeleiden om zo de problemen te remediëren.

4.2.3.3 *Motivatie*

Volgens de promotoren worden er vaak werkzoekenden toegeleid die niet gemotiveerd zijn om te werken. Soms is de toeleider bij VDAB daarvan op de hoogte, maar soms ook niet. Werkzoekenden worden soms toegeleid naar werkervaring omdat hen anders een schorsing boven het hoofd hangt. Enkele promotoren gaven in dat opzicht aan dat werkzoekenden soms worden toegeleid naar werkervaring als een soort 'werkbereidheidstest'. De toeleiders bij VDAB proberen de persoon in kwestie dan toe te leiden, ook al weten ze dat hij of zij eigenlijk niet wil werken. Anderzijds kan het ook zijn dat werkzoekenden bij VDAB niet aangeven dat ze niet willen werken, maar dat dit al snel duidelijk wordt op het gesprek bij de promotor. De promotoren geven aan dat werkzoekenden vaak komen aanzetten met excuses, waardoor heel snel blijkt dat ze niet willen werken. Sommige doelgroepwerknemers winden er dan weer geen doekjes om en zeggen expliciet dat ze niet willen werken.

"We hebben al ervaren dat mensen bij VDAB komen en zeggen dat ze werkervaring willen, om van hun gezaag af te zijn, en als ze dan op intake komen dan zeggen ze dat ze het eigenlijk niet willen doen."

Met betrekking tot het formuleren van informele criteria onderscheiden we verschillende types promotoren:

- een eerste type promotor stelt motivatie als een informeel criterium voorop. Deze promotoren stellen dat kandidaten enkel worden aangeworven als ze gemotiveerd zijn;

- daarnaast is er een type promotor dat motivatie belangrijk vindt, maar dit niet expliciet als een criterium hanteert. Deze promotoren zullen ook werkzoekenden aanwerven die soms niet gemotiveerd zijn;
- een laatste type promotoren vindt motivatie niet zo belangrijk. Zij kennen zichzelf een motiverende rol toe en gaan ervan uit dat motivatie kan groeien doorheen het werkervaringstraject. Dit is een minderheid van de promotoren.

Alle promotoren gaven tijdens de interviews wel aan dat een werkervaringstraject van een werknemer die niet gemotiveerd is meestal heel moeizaam verloopt. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat werkzoekenden die niet gemotiveerd zijn heel vaak afwezig zijn en/of zich niet inzetten. Dit heeft ook een nefaste invloed op de hele groep. Dit maakt het voor de inschakelingscoaches en instructeurs ook moeilijk om deze werknemers te motiveren.

4.2.3.4 *Uitstroom naar het NEC*

De finaliteit van werkervaring is een doorstroom naar het NEC. Door de nazorgpremie van 1 000 euro bij positieve uitstroom is met het nieuwe programma de nadruk meer komen te liggen op deze uitstroom. Uit de interviews komt naar voor er dat vaak werkzoekenden toegeleid worden waarvan al snel duidelijk wordt dat ze niet kunnen doorstromen na een tewerkstelling in het NEC na één of anderhalf jaar werkervaring. De promotoren onderscheiden drie groepen werkzoekenden:

- een groep die mits een zetje en een jaar opleiding en werkervaring kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt;
- werkzoekenden die meer nodig hebben dan dat. Mits meer begeleiding en opleiding is een doorstroom naar het NEC wel mogelijk, maar één of anderhalf jaar is meestal niet genoeg;
- voor een laatste groep werkzoekenden is het onmogelijk om een doorstroom naar het NEC te realiseren. Voor deze groep is de enige mogelijke optie een tewerkstelling in de sociale economie.

De finaliteit van werkervaring impliceert dat werkervaring enkel zinvol is voor doelgroepwerknemers die potentieel hebben om na het traject door te stromen naar een tewerkstelling in het NEC. Het slaan van een brug tussen werkloosheid en tewerkstelling is immers de doelstelling van deze maatregel. Een mogelijke verklaring waarom VDAB werkzoekenden toeleidt die dit potentieel niet hebben, is dat de toeleiders niet screenen op dit potentieel. Daarnaast geven verschillende promotoren in dat opzicht aan, dat VDAB werkzoekenden zo snel mogelijk aan de slag willen hebben. Hierdoor worden nog al eens kandidaten toegeleid die eigenlijk niet thuishoren in werkervaring, omdat doorstroom heel onwaarschijnlijk is. Door VDAB wordt er in dit kader op gewezen dat:

- de promotoren soms sterke druk uitoefenen op VDAB om vacatures in te vullen omdat hun financiering hieraan gekoppeld is;

- er soms mensen zijn die erg gemotiveerd zijn en dringend nood aan een job hebben. VDAB geeft deze mensen dan een kans;
- niet alles op voorhand in te schatten is, aangezien je werkt met mensen, ook de promotoren geven dit toe.

De promotoren houden wel rekening met de doelstelling van werkervaring, maar hanteren dit niet allemaal als informeel criterium bij de toeleiding. Indien wel, dan zouden we mogen veronderstellen dat enkel kandidaten worden aangeworven die tot de eerste groep werkzoekenden hoort. Uit de interviews blijkt dat dit niet het geval is. De meeste promotoren gaven aan dat ze ook kandidaten aanwerven waarvan ze meteen weten dat een tewerkstelling in het NEC niet mogelijk is. Enkele promotoren geven ook aan dat het niet altijd gemakkelijk is om op voorhand in te schatten of de kandidaat in staat is door te stromen naar het NEC na het werkervaringstraject. Ook hier bestaan echter verschillen tussen de promotoren. Sommige onder hen houden wel rekening met de finaliteit van de maatregel en werven enkel doelgroepwerknemers aan die potentieel hebben om door te stromen.

“Het is een heel dure maatregel, alleen al daarom denk ik als je op voorhand al weet dat dit niet goed komt, dan kan je er beter andere mensen in rekruteren.”

4.2.3.5 Tot slot: enkele verklarende factoren

Twee factoren die meespelen bij de mate waarin de promotoren informele instapcriteria (stringenter) hanteren, zijn het aanbod op de arbeidsmarkt en hiermee samenhangend de druk om de werkervaringsplaatsen in te vullen.

Promotoren in regio's met een hoog aantal werkzoekenden (een groot aanbod op de arbeidsmarkt), vinden gemakkelijker kandidaten voor de openstaande vacatures. Doordat er meer doelgroepwerknemers beschikbaar zijn, kunnen deze promotoren selectiever zijn bij de toeleiding. Enkele promotoren geven aan dat indien ze de keuze hebben, ze de sterkste kandidaten selecteren. In regio's waar het aantal werkzoekenden niet zo hoog is, is het moeilijker om kandidaten te vinden. Hierdoor hanteren promotoren in deze regio's meestal lage instapcriteria. De mate waarin de doelgroep aanwezig is in de regio, bepaalt dus mee de gehanteerde instapcriteria. Dit hangt vaak samen met de context. In een stedelijke context is het vaak gemakkelijker om kandidaten te vinden dan in landelijke gebieden, waardoor promotoren die in steden opereren strengere instapcriteria kunnen hanteren en selectiever kunnen zijn bij de toeleiding.

De promotoren stellen dat met de nieuwe financieringssystematiek de invulling van de werkervaringsplaatsen belangrijker is geworden. Promotoren die vroeger recht hadden op ESF-financiering moeten het nu immers met heel wat minder stellen voor de begeleiding van de WEP+-werknemers. De promotoren geven aan

dat het dan ook heel belangrijk is dat zoveel mogelijk plaatsen worden ingevuld. Dit leidt ertoe dat er nood is aan een toeleiding die kwantitatief groot genoeg is: er moeten voldoende werkzoekenden worden toegeleid vanuit VDAB naar de werkervaringsplaatsen, om zoveel mogelijk plaatsen in te vullen. Er is met andere woorden een grote druk op de bezetting gekomen door de nieuwe financiering. Deze druk op de bezetting lijkt groter te zijn dan de druk op de uitstroom van de doelgroepwerknemers. De promotoren ontvangen immers een nazorgpremie bij positieve uitstroom. Uit de interviews kunnen we echter afleiden dat het merendeel van de promotoren geen rekening houdt met deze resultaatsfinanciering. De nadruk wordt gelegd op de bezetting, eerder dan op de uitstroom. Enkele promotoren gaven zelfs aan dat ze soms kandidaten aanwerven die eigenlijk niet echt geschikt zijn voor de functie, omdat ze de werkervaringsplaatsen anders niet ingevuld krijgen. De promotoren zullen dan ook eerder lagere instapcriteria hanteren om ervoor te zorgen dat de bezetting zo hoog mogelijk is, dan dat ze hogere profielen zoeken om een zo hoog mogelijke uitstroom te realiseren.

Voor alle criteria halen enkele promotoren aan dat men mensen ook kansen wil geven. In dat opzicht zullen soms kandidaten toegeleid aangeworven worden die eigenlijk niet echt passen in het concept werkervaring en de functie. Dit wordt ook aangehaald door VDAB. Ook zij leiden soms mensen toe om hen een kans te geven, ook al strookt dit niet helemaal met de inhoudelijke voorwaarden en gestelde criteria.

5. Conclusie

Op basis van de interviews kunnen we besluiten dat de interne samenwerking niet in elk leerwerkbedrijf op dezelfde manier verloopt. Verschillende leerwerkbedrijven nemen initiatieven om een overkoepelend aanbod op te zetten en dan vooral wat betreft het instrumentarium en methodieken voor de begeleiding van de doelgroepwerknemers. Dit wordt door hen aanzien als een meerwaarde van de interne samenwerking. Een minderheid van de leerwerkbedrijven doet dit niet en streeft geen afstemming op inhoudelijk vlak na. Op het vlak van toeleiding is er minder samenwerking. De toeleiding verloopt bij een paar leerwerkbedrijven deels op centraal niveau. De meerderheid van de leerwerkbedrijven organiseert de toeleiding van de kandidaten naar de werkervaringsplaatsen echter op individueel promotorniveau. Het al dan niet streven naar een meer geïntegreerde werking hangt af van verschillende factoren. Samenwerkingen uit 'noodzaak' lijken minder te investeren in de samenwerking. Deze heeft vaak een eerder formeel karakter. Dit blijkt onder meer ook uit de rol van de penhouder die in dit geval eerder administratief/financieel is. Andere leerwerkbedrijven streven dan weer een meer inhoudelijke samenwerking na. De penhouder neemt hier ook een meer inhoudelijke rol op. Opvallend is dat enkele leerwerkbedrijven zelfs sterk investeren in een

inhoudelijke samenwerking door een extra staffunctie te creëren die deze samenwerking dient te faciliteren.

De samenwerking tussen het leerwerkbedrijf en de externe promotoren bekeken we enkel vanuit het perspectief van het leerwerkbedrijf. De belangrijkste knelpunten daarbij bleken de negatieve houding ten aanzien van het leerwerkbedrijf, de beperkte input bij de competentieprofielen en evaluaties, de houding tegen vorming en de financiële afhankelijkheid van de invulling van de externe plaatsen. Een deel van deze knelpunten zijn volgens de promotoren te wijten aan de opstart van het nieuwe werkervaringsprogramma. De houding ten aanzien van de vorming en de invulling van de externe plaatsen lijken een eerder structureel karakter te hebben.

Behalve deze samenwerking met de externe partners werken de leerwerkbedrijven ook samen met VDAB wat betreft de toeleiding van de doelgroepwerknemers naar de werkervaringsplaatsen. Op basis van de interviews stellen we vast dat de toeleiding bij VDAB twee modellen kent: toeleiding door trajectbegeleiders en door de voormalige WEP-experten. De meerderheid van de promotoren geeft aan dat de toeleiding door WEP-experten beter gebeurt dan wanneer de trajectbegeleiders kandidaten toeleiden en dit zowel naar het aantal plaatsen dat wordt ingevuld, als naar de match die gemaakt wordt tussen kandidaat en functie. We kunnen daarnaast vaststellen dat de toeleiding door VDAB verder verfijnd dient te worden. Verschillende promotoren rekruteren immers zelf nog actief kandidaten, omdat de plaatsen anders niet altijd ingevuld raken. In dit kader wordt nog steeds gebruik gemaakt van het toeleidersnetwerk, ook spontane sollicitaties (door mond-aan-mond reclame) is en blijven een belangrijk toeleidingskanaal.

De screening van de kandidaten bij VDAB verloopt ook niet overal op dezelfde manier. Het merendeel van de toegeleide werkzoekenden wordt louter gescreend op de formele voorwaarden. De toeleiders bij VDAB gaan niet altijd dieper in op de mate waarin de kandidaat past binnen werkervaring, binnen de functie én of doorstroom naar het NEC na één jaar mogelijk is. Verschillende promotoren halen aan dat hierdoor vaak kandidaten worden toegeleid die niet echt geschikt zijn voor werkervaring. Soms wordt er wel gescreend op meer dan de formele voorwaarden. Dit is hoofdzakelijk zo als de toeleiding gebeurt door experts en indien de kandidaat al lange tijd een traject volgt bij VDAB. In gevallen waar de kandidaat reeds na één intakegesprek wordt toegeleid naar de werkervaringsplaats, is het voor de toeleiders bij VDAB moeilijker om een goede inschatting en, daarbij aansluitend, een goede match te maken.

De doelgroep voor werkervaring is erg ruim. Op centraal VDAB-niveau werd deze niet verder afgebakend. Dit is opmerkelijk, ten eerste engageert VDAB zich immers om de doelgroepwerknemers met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden naar de werkervaringsplaatsen bij de leerwerkbedrijven. Dit werd

verder niet geoperationaliseerd. Ten tweede heeft VDAB als taak de leerwerkbedrijven te evalueren inzake de redenen die ze aanhalen om kandidaten die toegeleid worden te weigeren. Ook in dit kader werden geen formele criteria opgesteld. Het gebrek aan criteria en het feit dat er vaak enkel gescreend wordt op formele voorwaarden leidt ertoe dat de werkervaringspromotoren zelf informele criteria hanteren bij het aanwerven van kandidaten. De belangrijkste criteria zijn kennis van Nederlands, randproblematieken en motivatie. Het is daarbij opvallend dat onder druk van de nieuwe financiering promotoren eerder lagere instapcriteria zullen hanteren om ervoor te zorgen dat de bezetting zo hoog mogelijk is, dan dat ze het potentieel om door te stromen naar het NEC in rekening brengen.

HOOFDSTUK 5

INHOUD

In dit hoofdstuk wordt de inhoud van de werkervaringsmodule en de inschakelingsmodule besproken. In een eerste luik komt de werkervaringsmodule aan bod. Hier richten we ons op de activiteiten die uitgevoerd worden in het kader van werkervaring en de omkadering die voorzien wordt op de werkvloer. In de tweede paragraaf wordt de inhoud van de inschakelingsmodule besproken. Deze bestaat uit een aanbod competentieversterkende opleidingen, opvolging en begeleiding van de werknemers, sollicitatietraining en nazorg. Hier wordt vooral gekeken naar de verschillen tussen de leerwerkbedrijven en de verschillen in het aanbod tussen de interne doelgroepwerknemers en de werknemers die tewerkgesteld zijn bij de externe partners.

1. Werkervaringsmodule

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de verschillende activiteiten die de werkervaringspromotoren uitvoeren in het kader van werkervaring. De activiteitenclusters waarbinnen deze promotoren werkzaam zijn worden op een rijtje gezet. Daarna bespreken we de omkadering op de werkvloer.

1.1 Activiteiten

In het besluit van 10 juli 2008 worden enkele voorwaarden gesteld aan de werkzaamheden die de WEP+-werknemers bij de werkervaringspromotoren mogen uitvoeren. De activiteiten moeten zich in de niet-commerciële sector bevinden en moeten tegelijkertijd:

- van sociaal belang, openbaar nut of cultureel belang zijn, of voldoen aan collectieve behoeften waaraan anders niet voldaan had kunnen worden;
- geen winst beogen.

De werkervaringspromotoren moeten daarnaast ook rekening houden met de behoeften van de regionale arbeidsmarkt, met bijzondere aandacht voor de knelpuntenberoepen. Tot slot moet de werkervaringspromotor een arbeidsomgeving creëren die rekening houdt met de behoeften en het profiel van de werknemer,

waarbij specifieke aandacht gaat naar billijke arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen (besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring).

Op basis van de Survey sheets die ingevuld werden door de interne promotoren onderscheiden we 106 WEP+-activiteiten. Hiervan hebben we 32 activiteiten niet meegenomen naar de kwantitatieve analyses. De reden hiervoor is dat er onvoldoende informatie werd gegeven met betrekking tot deze activiteiten, of dat er gerapporteerd werd op geaggregeerd niveau, waardoor het niet mogelijk is te differentiëren naar activiteit. Na deze datacleaning hielden we 74 activiteiten over, verdeeld bij 30 interne promotoren. Van deze activiteiten beschikken we over budgetteringen inzake diverse operationele en financiële aspecten uit de werkervaringsmodule.

Deze activiteiten hebben we verder verdeeld in acht overkoepelende activiteitenclusters, waaronder één cluster 'varia'. We hebben gekozen om deze verdeling te maken op basis van activiteitendomeinen en niet op basis van economische sectoren. Daarbij werd rekening gehouden met operationele en bedrijfseconomische karakteristieken van de achterliggende activiteiten. Op deze manier kan het beschikbare empirisch materiaal het meest zinvol ontgonnen en gevaloriseerd worden met het oog op het formuleren van beleidsaanbevelingen. Deze gegevens leveren daarenboven ook een profielschets van de sector op, waardoor ze ook als benchmark kunnen dienen voor de werkervaringspromotoren. Tabel 5.1 toont de activiteitenclusters en de activiteiten binnen elke cluster.

Tabel 5.1 Overzicht activiteitenclusters

Cluster	Activiteiten
Poetsen en strijken	Poetsen Strijken
Groenonderhoud, land- en tuinbouw	Groenzorg Groente- en fruitteelt Landschapszorg Tuinonderhoud
Klussen en onderhoud	Klusjes Kleine onderhoudswerken Schilderen
Bouw en renovatie	Bouw Renovatie
Montage en herstellingen	Fietsherstel Carrosserie Houtbewerking Montage auto's en pc's
Administratie, verkoop en onthaal	Administratief bediende Onthaalbediende Klantenadministratie Verkoopsmedewerker
Kringloop, recyclage en logistiek	Sorteren en herstellen materiaal Sorteren en herstellen kleding Magazijnmedewerker
Varia/overige	Matroos Sport Zorg Keuken- en zaalhulp

Bron: Survey sheets

Zoals we eerder bespraken, vermeldt het besluit van 10 juli 2008 dat de werkervaringspromotoren rekening moeten houden met het profiel van de doelgroep voor de activiteiten. Op basis hiervan kunnen we een onderscheid maken tussen twee types activiteiten:

- eenvoudige activiteiten met een laag instaprofiel: deze activiteiten zijn relatief eenvoudig en vereisen geen specifieke technische vaardigheden. Poetsen en strijken, groenonderhoud, klussen en onderhoud en kringloop, recyclage en logistiek kunnen we onder deze categorie rekenen;
- activiteiten met een hoger instaprofiel: deze activiteiten vereisen specifieke vaardigheden. Het gaat om administratieve vaardigheden en klantgerichtheid (administratie, verkoop en onthaal) en technische vaardigheden. Activiteitenclusters waarbij enige techniciteit vereist is zijn bouw en renovatie en montage en herstellingen. Vooral de eerste cluster heeft een relatief hoge moeilijkheidsgraad, vergeleken met de andere activiteitenclusters.

Tabel 5.2 toont voor elke cluster het aantal observaties uit onze databank, het aantal betrokken promotoren en de omvang van de activiteiten in termen van doelgroepwerkstelling (in VTE) en totale tewerkstelling (in VTE). De tabel is gerangschikt naar aantal activiteiten binnen de clusters, van de cluster met de meeste activiteiten naar die met het minst aantal activiteiten.

Tabel 5.2 Activiteitenclusters naar activiteiten, promotoren en werknemers

Activiteitendomein	Aantal activiteiten	Aantal promotoren	Totaal aantal weppers (VTE)	Totaal personeel (VTE)
Poetsen en strijken	13	12	153,6	187,6
Groendienst, land- en tuinbouw	12	11	141,3	180,4
Montage en herstellingen	10	8	94,2	111,3
Administratie, verkoop en onthaal	10	8	58,0	68,8
Klussen en onderhoud	8	5	67,0	89,1
Bouw en renovatie	7	7	109,3	142,4
Kringloop, recyclage en logistiek	7	5	140,4	190,3
Varia	7	6	76,8	89,4
Totaal	74	30	840,4	1 059,3

Bron: Survey sheets

Het grootste aantal activiteiten bevindt zich in de cluster poetsen en strijken. Dit is de grootste cluster, zowel naar aantal activiteiten, aantal WEP+-werknemers en aantal werkervaringspromotoren. 13 van de 74 activiteiten bevinden zich binnen deze cluster, verdeeld over 12 van de in totaal 30 promotoren. 18,2% van de doelgroepwerknemers voert een activiteit uit binnen deze cluster. Ook groendienst, land- en tuinbouw bevat een groot aantal activiteiten en WEP+-werknemers. Het aandeel van de tewerkstelling in deze cluster in de totale tewerkstelling bij de promotoren bedraagt 17%.

De kleinste activiteitenclusters zijn bouw en renovatie en kringloop, recyclage en logistiek. Deze laatste cluster stelt echter wel een groot aandeel van de doelgroepwerknemers tewerk, 17%. Dit gebeurt echter bij slechts 5 van de 30 promotoren. Het gaat hier dus om een klein aantal werkervaringspromotoren die elk een groot aandeel doelgroepwerknemers tewerkstellen. De cluster die het kleinste aandeel in de populatie van doelgroepwerknemers inneemt, is die van administratie, verkoop en onthaal. Hoewel 13,5% van de activiteiten zich hierin bevindt, stelt deze cluster slechts 7% van de doelgroepwerknemers tewerk bij 8 van de 30 promotoren. Voor administratief en onthaalmedewerker kan dit verklaard worden door het feit dat WEP+-werknemers vaak intern in deze functie worden ingezet.

1.1.1 Schaal van de activiteiten

Tabel 5.3 geeft een overzicht van de schaal waarop activiteiten in deze acht activiteitendomeinen plaatsvinden. Het betreft daarbij de totale tewerkstelling (in VTE) van zowel doelgroepmedewerkers, instructeurs als andere werknemers die betrokken zijn bij deze activiteiten. We rapporteren daarbij de kwartielen (Q 50 is de mediaan) en de gemiddelde schaal van deze activiteiten.

Tabel 5.3 Gebudgetteerde schaal van de activiteiten in termen van totale tewerkstelling (in VTE) per activiteit, in 2010

Activiteitendomein	N	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Poetsen en strijken	13	5,3	9,1	12,7	14,4
Groendienst, land- en tuinbouw	12	8,0	11,6	20,8	15,0
Klussen en onderhoud	8	8,9	11,0	13,3	11,1
Bouw en renovatie	7	8,4	18,3	31,3	20,3
Montage en herstellingen	10	6,1	7,6	12,0	11,1
Administratie, verkoop en onthaal	10	1,2	8,6	10,2	6,9
Kringloop, recyclage en logistiek	7	6,3	14,8	39,3	27,2
Varia	7	8,3	12,6	17,2	12,8
Totaal	74	7,0	11,0	14,1	14,3

Bron: Survey sheets

Deze tabel toont aan dat er opmerkelijke verschillen in de totale schaal van activiteiten bestaan tussen de activiteiten. Zo spelen activiteiten binnen domeinen als bouw en renovatie of kringloop, recyclage en logistiek zich veelal op een veel grotere schaal af dan activiteiten binnen domeinen zoals poetsen en strijken of montage en herstellingen.

Deze tabel toont eveneens aan dat het gevaarlijk is om zich te baseren op gemiddelden bij het uittekenen van het beleid. In dit geval is bijvoorbeeld één grote promotor binnen een bepaald activiteitendomein reeds voldoende om het gemiddelde sterk te vertekenen. Kwartielgegevens en in het bijzonder de mediaan, zijn wat dat betreft veel stabiel. Het 'typische plaatje' van een sector kan je daarom ook beter afleiden uit deze kwartielwaarden. De helft van de activiteiten valt immers tussen het eerste en het derde kwartiel (Q25 en Q75).

Daarbij valt het ook op dat, ondanks opmerkelijke verschillen tussen activiteitendomeinen, de grootste variatie in de schaal nog steeds ook binnen deze domeinen waar te nemen valt.

Daar waar de vorige tabel een overzicht geeft van de totale schaal van de activiteiten, geeft tabel 5.4 een overzicht van de gebudgetteerde schaal in termen van

tewerkgestelde doelgroepmedewerkers. Bovenstaande vaststellingen blijven daarbij ook van toepassing op deze tabel.

Tabel 5.4 Gebudgetteerde schaal van de activiteiten in termen van tewerkgestelde doelgroepwerknemers (in VTE) per activiteit, in 2010

Activiteitendomein	N	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Poetsen en strijken	13	4,2	7,0	10,0	11,8
Groendienst, land- en tuinbouw	12	5,5	8,0	17,1	11,8
Klussen en onderhoud	8	7,0	9,0	10,0	8,4
Bouw en renovatie	7	7,0	13,6	21,3	15,6
Montage en herstellingen	10	5,0	5,6	10,0	9,4
Administratie, verkoop en onthaal	10	1,0	6,5	8,0	5,8
Kringloop, recyclage en logistiek	7	5,1	13,5	34,8	20,1
Varia	7	7,0	10,1	15,0	11,0
Totaal	74	5,1	8,3	12,0	11,4

Bron: Survey sheets

1.1.2. Kapitaalsintensiteit van de activiteiten

De kapitaalsintensiteit meten we door de som van de aan de activiteit toegeschreven werkmiddelen en afschrijvingen te delen door het totaal aantal werknemers (in VTE) dat de activiteit uitvoert. Hoe hoger deze ratio, hoe kapitaalsintensiever de activiteit in kwestie is. Omgekeerd betekent een lage waarde voor deze ratio een hoge arbeidsintensiteit. Tabel 5.5 geeft een overzicht per activiteitendomein.

Tabel 5.5 Gebudgetteerde kapitaalintensiteit (in euro per VTE werknemer) per activiteit, in 2010

Activiteitendomein	N	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Poetsen en strijken	13	2 499	4 775	5 731	4 552
Groendienst, land- en tuinbouw	12	2 866	4 574	5 585	4 479
Klussen en onderhoud	8	2 772	4 999	7 926	5 004
Bouw en renovatie	7	4 948	5 523	5 646	5 700
Montage en herstellingen	10	4 662	5 585	5 934	5 540
Administratie, verkoop en onthaal	10	2 755	4 103	5 646	4 612
Kringloop, recyclage en logistiek	7	851	5 660	21 289	9 094
Varia	7	1 591	2 143	5 853	4 979
Totaal	74	2 765	4 879	5 934	5 320

Bron: Survey sheets

Op het niveau van de mediaan kunnen we geen significante verschillen tussen de activiteitendomeinen vaststellen, op het domein varia na. Blijkbaar bevat dit domein enkele activiteiten die relatief weinig kapitaal vereisen per voltijdse werk-

nemer. Het gaat daarbij om activiteiten zoals logistiek assistent in de gezondheids- en rusthuissector, matroos, sociaal restaurant en werkervaring sport.

Voor de rest vallen vooral de grote verschillen binnen de groepen op. Vooral binnen het domein kringloop, recyclage en logistiek is dit zo. Dit hangt samen met het feit dat verschillende promotoren een andere afschrijvingspolitiek kunnen hanteren, een verschillende manier van kostprijsberekening gebruiken, het feit of men met een oudere (en dus grotendeels afgeschreven) infrastructuur werkt, maar ook met de verscheidenheid aan activiteiten binnen deze domeinen.

1.2 Omkadering op de werkvloer

De omkadering op de werkvloer kan gedefinieerd worden als het aantal VTE doelgroepwerknemers die begeleid worden door één werkvloerbegeleider of instructeur. We spreken van een lage omkadering als het aantal doelgroepwerknemers per instructeur eerder hoog ligt. De omkadering is in dat geval laag omdat de instructeur meer werknemers tegelijkertijd moet begeleiden, waardoor de tijd die geïnvesteerd kan worden per werknemer lager is. Als een instructeur weinig doelgroepwerknemers moet begeleiden is de omkadering hoog. De 'ideaaltypische' gemiddelde omkadering op de werkvloer werd door SLN en het Vlaams Subsidieagentschap vastgesteld op 7 à 8 doelgroepwerknemers per instructeur.

Op basis van de activiteitenclusters kunnen we de gemiddelde omkadering op de werkvloer bekijken. Per activiteitencluster hebben we de gemiddelde caseload van de instructeurs op de werkvloer berekend. Hierbij hebben we gekeken naar het aantal VTE doelgroepwerknemers. Omdat het gemiddelde sterk afhankelijk is van extreem hoge of lage waarden tussen de individuele activiteiten onderling, hebben we naast het gemiddelde ook de kwartielen berekend.

Tabel 5.6 Gemiddelde werkvloerbegeleiding naar activiteitenclusters

Activiteitendomein	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Bouw en renovatie	3,7	5,1	7,3	5,5
Groendienst, land- en tuinbouw	5,0	5,3	6,9	5,9
Montage en herstellingen	5,1	5,8	8,0	6,6
Klussen en onderhoud	5,0	6,7	9,0	6,7
Poetsen en strijken	4,3	6,3	7,1	6,7
Kringloop, recyclage en logistiek	4,5	6,0	10,8	7,1
Varia	4,9	7,2	12,0	8,7
Administratie, verkoop en onthaal	4,3	8,0	10,0	8,9
Totaal	5,0	6,0	8,9	6,9

Bron: Survey sheets

Er bestaan duidelijke verschillen tussen de activiteitenclusters wat betreft de omkadering op de werkvloer. De gemiddelde omkadering binnen de cluster administratie, verkoop en onthaal bedraagt 1 op 8,9 VTE doelgroepwerknemers. Deze activiteitencluster heeft de laagste omkadering: de instructeurs begeleiden hier het meeste VTE doelgroepwerknemers. De activiteitencluster met de hoogste omkadering is die van bouw en renovatie. Hier bedraagt de werkvloerbegeleiding gemiddeld 1 op 5,5. Voor deze cluster begeleiden de instructeurs met andere woorden het minst aantal VTE's.

Wat opvalt is dat voor slechts twee activiteitenclusters (administratie, verkoop en onthaal en varia) de gemiddelde werkvloerbegeleiding binnen de verhouding valt die vastgesteld werd door het Vlaams Subsidieagentschap en SLN. Alle andere clusters hebben een gemiddelde omkadering op de werkvloer die lager is dan de verhouding van één instructeur per zeven doelgroepwerknemers.

Uit de tabel kunnen we daarnaast afleiden dat er niet enkel tussen de clusters, maar ook binnen de activiteiten in eenzelfde cluster verschillen voorkomen wat betreft de gemiddelde werkvloerbegeleiding. Om een indicatie te krijgen van de verschillen binnen de clusters, maken we gebruik van de interkwartielafstand. Deze is het grootst voor de clusters administratie, verkoop en onthaal, kringloop recyclage en logistiek en klussen en onderhoud. Hier zijn dus de grootste verschillen wat betreft de gemiddelde omkadering op de werkvloer tussen de activiteiten onderling.

1.2.1 Verklaringen

De promotoren gaven tijdens de interviews twee mogelijke verklaringen voor deze verschillen in de omkadering op de werkvloer. Deze zijn de aard van de activiteit en de werkvorm.

1.2.1.1 Aard van de activiteit

Een mogelijke verklaring voor de verschillen in werkvloerbegeleiding tussen de activiteitenclusters is de aard van de activiteit. Volgens de promotoren hebben sommige activiteiten nood aan een hogere begeleiding op de werkvloer dan andere. Ze halen hiervoor volgende redenen aan:

- veiligheid: activiteiten waar veiligheid belangrijk is, vragen een hogere omkadering dan activiteiten waarvoor dit minder het geval is. De promotoren gaven als voorbeeld groenonderhoud en bouw aan;
- de techniciteit of moeilijkheidsgraad van de functie: verschillende promotoren gaven aan dat de begeleiding op de werkvloer intensiever is voor werkzaamheden die een hogere moeilijkheidsgraad hebben. Dit is bijvoorbeeld zo bij bouw en renovatiewerken;

- contact met klanten: in functies waar de doelgroepwerknemers in contact met klanten komen is begeleiding heel belangrijk. Hier zijn klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en andere sociale vaardigheden immers belangrijk. De promotoren gaven in dit opzicht verkoop en onthaalbediende als voorbeelden aan.

De argumenten van de promotoren zien we deels bevestigd in de cijfergegevens. De activiteitenclusters met de hoogste omkadering zijn bouw en renovatie en groendienst, land- en tuinbouw. Deze activiteitenclusters hebben een gemiddelde omkadering die lager is dan het vastgestelde gemiddelde van zeven à acht doelgroepwerknemers per instructeur. In deze activiteitenclusters is veiligheid belangrijk. Daarnaast vereist bouw en renovatie een hogere graad van techniciteit. Hier biedt de aard van de activiteit een verklaring voor deze verschillen.

Anderzijds zien we dat administratie, verkoop en onthaal, een activiteitencluster waar de doelgroepwerknemers veel contact met klanten hebben, een zeer lage gemiddelde omkadering heeft. Dit bevestigt de verklaring van de promotoren niet. Poetsen en strijken, wat we kunnen beschouwen als een relatief eenvoudige activiteitencluster, heeft een vrij lage omkadering. Hier begeleiden de instructeurs gemiddeld slechts één doelgroepwerknemer meer dan in de cluster bouw en renovatie. Ook dit lijkt de eerder gegeven verklaring tegen te spreken. Kringloop, recyclage en logistiek omvatten het sorteren van kleding en apparaten die opnieuw gebruikt kunnen worden. Naast het sorteren komen hier vaak retouche-werken voor kleding en herstellingswerken voor apparaten bij. De goederen die opnieuw gebruikt en verkocht kunnen worden, worden eventueel hersteld en gereinigd. Ook hier is de omkadering op de werkvloer eerder hoog. De oorzaak voor de hoge omkadering op de werkvloer is hier minder duidelijk. Het gaat hier immers niet om een activiteit waar veiligheid of techniciteit belangrijk is, noch om een functie waar contact met klanten aanwezig is.

Uit de cijfergegevens blijkt dus dat de aard van de activiteit lang niet alle verschillen tussen de gemiddelde werkvloerbegeleiding verklaart.

1.2.1.2 *Werkvorm*

Een tweede verklaring die de promotoren aangaven, is de werkvorm van de activiteit. Volgens hen wordt de omkadering vaak bepaald door praktische oorzaken. We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen activiteiten die in de eigen organisatie plaatsvinden en functies die extern worden uitgevoerd:

- de werkvloerbegeleiding voor activiteiten die intern in de organisatie worden uitgevoerd wordt bepaald door de ruimte die hiervoor beschikbaar is en de groep waarin de activiteit kan uitgevoerd worden. Verschillende promotoren geven aan dat het aantal werknemers in een groep afhangt van de ruimte die hiervoor is. In een klein atelier zullen er minder werknemers per begeleider zijn dan in een groter atelier;

- ook als de activiteit extern plaatsvindt, zijn het vooral praktische factoren die de omkadering bepalen. De omkadering wordt hier vaak beïnvloed door het vervoermiddel in kwestie. Als er in een vervoermiddel (busje) bijvoorbeeld maar zes mensen vervoerd kunnen worden, dan zal de groep ook niet groter kunnen zijn dan dat. Ook hier speelt de plaats waar de functie wordt uitgevoerd een rol.

Op basis van de cijfergegevens kunnen we niet afleiden hoe de werkvorm van de activiteiten en clusters van activiteiten eruit ziet, maar we kunnen veronderstellen dat ook de werkvorm een deel van de verschillen in de gemiddelde omkadering kan verklaren tussen de clusters.

Deze twee verklaringen die aangereikt werden door de promotoren verklaren echter duidelijk niet alle verschillen tussen de werkvloerbegeleiding. Er zullen nog verklaringen zijn zoals de visie van de werkervaringspromotoren zelf. Dit verklaart mogelijk ook de verschillen binnen één cluster, die uit de data groot blijken te zijn.

2. Inschakelingsmodule

De leerwerkbedrijven moeten de inschakelingsmodule aanbieden aan eigen en niet-eigen doelgroepwerknemers. Deze inschakelingsmodule loopt gelijktijdig met de werkervaringsmodule, is complementair en is vooral gericht op het versterken van de generieke competenties van de werknemers. Het besluit van 10 juli 2008 betreffende werkervaring vermeldt dat de inschakelingsmodule moet bestaan uit:

- het opmaken van een in- en uitstroomprofiel voor elke werknemer;
- de opvolging en validering van de door de werknemers verworven competenties;
- aanvullende opleidingen in het verlengde van de werkervaring en van de verdere arbeidsperspectieven;
- een individuele opvolging en begeleiding van de werknemers;
- sollicitatietraining;
- een individueel nazorgtraject gedurende zes maanden na het beëindigen van de werkervaringsmodule.

In de eerste paragraaf wordt het aanbod van de leerwerkbedrijven besproken voor de interne doelgroepwerknemers. In de tweede paragraaf komt het aanbod voor de doelgroepwerknemers die bij externe promotoren tewerkgesteld zijn aan bod.

2.1 Aanbod voor interne doelgroepwerknemers

We zullen ons in deze paragraaf focussen op vier elementen: het opleidingsaanbod, de individuele opvolging en begeleiding van de werknemers, de sollicitatie-

training en het nazorgtraject. Er wordt een overzicht gegeven van het aanbod van alle leerwerkbedrijven voor de interne doelgroepwerknemers met betrekking tot deze elementen.

2.1.1 Opleidingsaanbod

Tijdens de inschakelingsmodule kan de doelgroepwerknemer opleidingen volgen die de generieke competenties versterken. Het besluit maakt een onderscheid tussen basiscompetenties (NT2, computervaardigheden en sociale vaardigheden) en competenties die gericht zijn op het zoeken naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. Er werd in het besluit echter geen verdere invulling van dit aanbod gegeven, noch werden het aantal uren dat werknemers opleidingen moet volgen vastgelegd. De leerwerkbedrijven hebben bijgevolg vrijheid bij de invulling van het vormingsaanbod. Volgende tabel geeft een overzicht van de inhoud van het aanbod, de organisatie van het aanbod (intern of extern) en of er sprake is van een minimumaanbod voor de doelgroepwerknemer.

Tabel 5.7 Opleidingsaanbod per leerwerkbedrijf

Leerwerkbedrijf	Intern of extern	Opleidingsaanbod	Minimumpakket
LWB WEB	Merendeel van de opleidingen wordt intern georganiseerd	Communicatie (4x4u), sociaal recht (2x4u), assertiviteit (2x4u), klantvriendelijkheid (2x4u)	Neen, volgens opleidingsbehoefte
LWB Waas en Dender	Merendeel van de opleidingen wordt intern georganiseerd	Communicatie, assertiviteit, samenwerken, veiligheid, ICT Nederlands: niet overal een intern aanbod, geen extern aanbod	Ja, startmodule van 3 halve dagen. Verplicht voor alle interne werknemers. Daarnaast volgens opleidingsbehoefte
LWB Zuid-Oost Vlaanderen	Idem	Idem	Idem
LWB Teleshop	Merendeel opleidingen extern (gratis). Enkel Sterk op het werk intern	Geen duidelijk overzicht van opleidingsaanbod Nederlands: verplicht voor anderstaligen	Ja, 'sterk op het werk' en 'eerste indruk' verplicht voor alle interne werknemers Daarnaast volgens opleidingsbehoefte
LWB Oost-Brabant	Alle opleidingen extern, door CBE Leuven-Hageland (niet het bestaande aanbod, maar aanbod samen uitgewerkt met CBE)	Alfabetiseringscursus, rekenen, basis PC, rijbewijs, veiligheid en ergonomie Nederlands (CBE): 2 halve dagen per week. Intern ook taalcoach	'Plannen en organiseren', 'communicatie en samenwerking' (3 maanden, een halve dag per week). Proberen dit momenteel standaard te maken voor elke promotor. Daarnaast volgens opleidingsbehoefte
Limburgs LWB	Alle opleidingen extern	Communicatie, ICT, rijbewijs C en rijbewijs heftruck, kinderopvang, gezonde voeding, administratie Nederlands via HVN	Neen, volgens opleidingsbehoefte
LWB TAO	Opleidingen deels intern en extern	Administratie, mobiliteit, rugschool, EHBO, vakantieperiodes, assertiviteit Nederlands bij CBE en HVN	Ja, 'sterk op je werk' (8x3u), loopbaanplanning, 'basis ICT' (op twee niveaus) en EHBO. Krijgt elke interne werknemer. Daarnaast volgens opleidingsbehoefte

Tabel 5.7 Opleidingsaanbod per leerwerkbedrijf. Vervolg

Leerwerkbedrijf	Intern of extern	Opleidingsaanbod	Minimumpakket
LWB Halle-Vilvoorde	Alle opleidingen extern, door CBE	Lezen, rekenen, rijbewijs, ICT Nederlands: verplicht voor anderstaligen	Ja, 'sterk op het werk' (communicatie, samenwerken, de vakbonden, ...) (10x3u), verplicht voor interne WEP+-werknemers Daarnaast volgens opleidingsbehoefte Werknemers die 80% werken hebben 1 dag per week vorming, zij die halftijds werken hebben een halve dag per week vorming
LWB Op Stap	Alle opleidingen intern door de partners en penhouder	Zijn aanbod nog aan het opzetten. Nederlands: geen aanbod	Neen, volgens opleidingsbehoefte (op maat)
LWB Werkperspectief	Alle opleidingen extern, door Vokans of CBE	Geen duidelijk overzicht van opleidingsaanbod. Nederlands: Vokans	Neen, volgens opleidingsbehoefte (op maat)
LWB CALL	Alle opleidingen intern	Assertiviteit, motivatietraining, communicatie, stress en tijdsbesteding, mobiliteit, attitudetraining. Nederlands: CBE, zowel tijdens als na de werkuren	Neen, volgens opleidingsbehoefte (op maat)
LWB Stad Gent	Alle opleidingen intern	ICT, rijbewijs, stress op het werk Nederlands: verplicht voor anderstaligen, extern. Drie halve dagen per week tijdens de werkuren	Ja, onthaalpakket (2 sessies) en communicatie op het werk (4 sessies). Zowel verplicht voor interne als externe werknemers. Daarnaast volgens opleidingsbehoefte
LWB Antwerpen	Opleidingen deels intern en extern	Rekenen, rijbewijs, sociale vaardigheden (communicatie, assertiviteit, samenwerken, stiptheid, ...), leef- en werkattitudes (combinatie werk en gezin, kinderopvang, mobiliteit, ...) Nederlands: CBE, zowel tijdens de uren als in vrije tijd	Neen, volgens opleidingsbehoefte (op maat) Proberen wel dat de meeste interne werknemers basis ICT (2x3u) krijgen
LWB Mechelen	Idem	Idem	Idem
LWB West 5	Alle opleidingen intern door een partner. Individuele opleiding extern, door CBE	Communicatie op de werkvloer, arbeidsattitudes, zeker van jezelf Nederlands: geen aanbod	Neen, volgens opleidingsbehoefte

Bron: Interviews, algemene begeleidingsplannen leerwerkbedrijven

2.1.1.1 *Organisatie*

Uit de interviews blijkt dat de organisatie van de opleidingen bij de leerwerkbedrijven drie modellen kent:

- sommige leerwerkbedrijven organiseren zelf geen opleidingen: er is geen intern opleidingsaanbod. De reden hiervoor is dat er geen vormingsmedewerkers bij de promotoren werken. Enkele promotoren halen aan dat dit met de nieuwe financiering niet haalbaar is, aangezien het ontwikkelen een intern aanbod een grote investering vraagt. Leerwerkbedrijven die geen intern aanbod hebben uitgewerkt, doen een beroep op een externe organisatie. De externe organisaties waar vooral beroep wordt op gedaan zijn de Centra voor Basiseducatie (CBE), Vokans (Vormings- en Opleidingskansen) en in mindere mate de Centra voor Volwassenonderwijs (CVO) en VDAB;
- daarnaast hebben sommige leerwerkbedrijven enkel een intern vormingsaanbod. Dit aanbod kan een bestaand aanbod bij één van de partners, verschillende partners of bij alle partners zijn. Uit de interviews komt naar voor dat dit vooral van toepassing is voor promotoren die reeds lang ervaring hebben in het geven van opleidingen;
- ten slotte zijn er verschillende leerwerkbedrijven die interne en externe opleidingen met elkaar combineren. Uit de interviews blijkt dat de opleiding meestal intern wordt georganiseerd als deze aan een groep kan gegeven worden. Als er daarnaast nog individuele opleidingsbehoeften zijn, dan worden deze uitbesteed bij een externe organisatie.

De prijs die de leerwerkbedrijven betalen voor de vorming hangt samen met de organisatie ervan. Leerwerkbedrijven die een beroep doen op een externe organisatie moeten niet altijd betalen voor de opleidingen. Bepaalde organisaties bieden gratis opleidingen aan kansengroepen aan. Soms moet er een (kleine) bijdrage betaald worden voor de opleidingen. Waar er een intern vormingsaanbod is, heeft het leerwerkbedrijf vormingsmedewerkers in dienst genomen. De kostprijs voor de opleidingen bedraagt hier de loonkost van deze medewerkers, het cursusmateriaal en de plaats waar deze opleidingen doorgaan. Dit leidt ertoe dat er grote verschillen zijn in de kosten die de leerwerkbedrijven hebben voor het opleidingsaanbod. Leerwerkbedrijven die een intern vormingsaanbod hebben investeren hierin meer middelen dan leerwerkbedrijven die samenwerken met externe opleidingsorganisaties.

Wat betreft de momenten waarop de opleidingen doorgaan bestaan er eveneens verschillen tussen de leerwerkbedrijven. Hier zijn twee situaties mogelijk: ofwel vinden alle vormingen plaats tijdens de werkuren, ofwel tijdens en na de werkuren.

Uit de interviews blijkt dat bij het merendeel van de leerwerkbedrijven de vormingen uitsluitend plaatsvinden tijdens de werkuren. Soms is er een vast moment

per week waarop de werknemers opleiding volgen. Dit is zo voor de leerwerkbedrijven die een intern vormingsaanbod hebben. Bij leerwerkbedrijven die een extern aanbod hebben hangen deze momenten af van de planning van de externe organisatie. Daarnaast zijn er ook leerwerkbedrijven waar niet alle opleidingen plaatsvinden tijdens de werkuren. Indien nodig wordt (een deel van) de opleiding op een tijdstip buiten de werkuren gegeven. Hierdoor worden de werknemers bij de externe promotoren ook meer aangespoord om extra opleidingen te volgen. Hierop komen we later terug.

Vooraf wat betreft de opleidingen Nederlands (NT2) geven verschillende leerwerkbedrijven aan dat deze vaak plaatsvinden buiten de uren. Sommige werknemers hebben een zeer intensieve opleiding nodig om een bepaald niveau Nederlands te behalen. Om te vermijden dat de werknemer hierdoor vaak niet op de werkvloer aanwezig is, volgen de WEP+-werknemers soms ook een opleiding buiten de werkuren.

2.1.1.2 Opleidingsaanbod

Tussen leerwerkbedrijven die beroep doen op een externe organisatie bestaan geen grote verschillen inzake het opleidingsaanbod. Aangezien de leerwerkbedrijven vooral samenwerken met CBE, Vokans, CVO en VDAB, kunnen de doelgroepwerknemers bij de verschillende leerwerkbedrijven zich inschrijven in gelijkaardige vormingen. Op basis van de interviews kan er een onderscheid gemaakt worden tussen:

- algemene vaardigheden: rekenen, ICT, rijbewijs, ...;
- Nederlands als tweede taal (NT2);
- sociale vaardigheden: communicatie, plannen en organiseren, leren leren, problemen oplossen, assertiviteit, stiptheid en nauwkeurigheid, ...;
- leef- en werkvaardigheden: klantvriendelijkheid, veiligheid, ergonomie, administratie, mobiliteit, kinderopvang, combinatie werk en gezin, ...

Tussen de leerwerkbedrijven die een intern vormingsaanbod hebben, zijn de verschillen groter. Sommige leerwerkbedrijven hebben een veel beperkter aanbod dan anderen. Bij één leerwerkbedrijf was op het moment van het interview het vormingsaanbod nog niet volledig uitgewerkt, hoewel het nieuwe werkervaringsprogramma op dat moment al een jaar liep. Opvallend was daarnaast dat twee leerwerkbedrijven ons geen overzicht van hun intern vormingsaanbod konden geven.

Uit de interviews komt naar voor naar dat er ook verschillen bestaan tussen de leerwerkbedrijven met betrekking tot de inhoud van het aanbod NT2. Er zijn twee mogelijke situaties:

- enerzijds zijn er leerwerkbedrijven die een aanbod NT2 hebben. Dit is zo voor 13 van de 15 leerwerkbedrijven. Bij één leerwerkbedrijf is er een intern aanbod, bij alle anderen is het aanbod Nederlands extern georganiseerd. In drie leer-

- werkbedrijven zijn anderstalige WEP+-werknemers verplicht Nederlands te volgen (tijdens de werkuren), bij de anderen is dit niet zo;
- daarnaast voorzien twee leerwerkbedrijven niet in een aanbod Nederlands. Zij zijn van mening dat dit niet de expliciete taak van het leerwerkbedrijf is. Volgens hen zouden de kandidaten het Nederlands voldoende moeten beheersen alvorens ze toegeleid worden, althans voor sommige functies. Eén leerwerkbedrijf ziet hierin een taak weggelegd voor VDAB en is van mening dat VDAB ervoor moet zorgen dat mensen die toegeleid worden, voldoende Nederlands kunnen voor de functie in kwestie. Deze twee leerwerkbedrijven geven er de voorkeur aan dat een werkzoekende eerst een opleiding Nederlands volgt, alvorens te starten in de functie.

“We geven er de voorkeur aan om mensen eerst extra naar de training te zenden en dan eventueel combineren met stages of andere opleidingen, voordat ze naar WEP komen.”

2.1.1.3 Minimumpakket

De grootste verschillen met betrekking tot vormingsmogelijkheden vinden we terug in het al dan niet aanwezig zijn van een minimumpakket dat elke WEP+-werknemer moet volgen. Uit de interviews blijkt dat ongeveer de helft van de leerwerkbedrijven een minimumpakket aanbiedt, dat elke interne doelgroepwerknemer moet volgen. Tussen deze standaardpakketten bestaan wel verschillen qua inhoud en duur. Enkele leerwerkbedrijven bieden een onthaalcursus aan die eerder beperkt is. Anderen hebben een standaardpakket dat uitgebreider en intensiever is. Deze pakketten richten zich vooral op sociale vaardigheden en arbeidsattitudes, zoals communiceren, plannen en organiseren, assertiviteit, samenwerken, enzovoort. De pakketten variëren tussen drie halve dagen in totaal tot een pakket van één dag per week.

Andere leerwerkbedrijven stellen volgens opleidingsbehoefte te werken en bieden geen minimumpakket aan. Enkele promotoren geven aan dat ze hiervoor niet de nodige financiering ontvangen. Andere promotoren zijn van mening dat volledig op maat werken en inspelen op de behoeften die er op dat moment zijn beter is voor de doelgroepwerknemer, dan het aanbieden van een standaardpakket.

2.1.2 Opvolging en begeleiding

Tijdens de inschakelingsmodule is het de taak van de inschakelingscoaches om de doelgroepwerknemers individueel op te volgen en te begeleiden. De meeste promotoren beschikken over een draaiboek waarin de instrumenten, methodieken, frequentie en verloop van de gesprekken wordt beschreven. Tabel 5.9 bevat een overzicht van de instrumenten en methodieken die gebruikt worden, de frequentie van de evaluatiegesprekken en de gemiddelde caseload (weergegeven als het aantal VTE WEP+-werknemers per VTE inschakelingscoach) van de inschakelingscoaches.

Tabel 5.8 Individuele opvolging en begeleiding per leerwerkbedrijf

Leerwerkbedrijf	Evaluatiegesprekken	Instrumenten en methodieken	Gemiddelde caseload
LWB WEB	3 gesprekken: na 1 en 3 maanden en op het einde van traject. Maandelijks gesprekken over randproblematieken (indien aan de orde)	Gesprekken op basis van competentieprofiel (werknemer, instructeur en coach scores) en POP. Op het einde van het jaar eindprofiel	15,4
LWB Waas en Dender	4 gesprekken	Gesprekken op basis van individueel begeleidingsplan	20,2
LWB Zuid-Oost Vlaanderen	4 gesprekken	Gesprekken op basis van individueel begeleidingsplan	18,5
LWB Teleshop	5 gesprekken: eerste evaluatie na twee weken, dan na 3, 6, 9 en 12 maanden	Gesprekken op basis van competentieprofiel en individueel begeleidingsplan	32,5
LWB Oost-Brabant	Minstens 5 gesprekken. Intake en eerste gespreke na maand 1	Werknemers worden gescreend op competenties door CBE, op basis hiervan wordt vorming bepaald. Gesprekken op basis van competentieprofielen en individueel begeleidingsplan	21,0
Limburgs LWB	4 gesprekken: na 3, 6 en 9 maanden Na 12 maanden tevredenheidsmeting	Screening van competentie. Gesprekken op basis van competentieprofielen, werknemer en instructeur scores, en POP	17,4

Tabel 5.8 Individuele opvolging en begeleiding per leerwerkbedrijf. Vervolg

Leerwerkbedrijf	Evaluatiegesprekken	Instrumenten en methodieken	Gemiddelde caseload
LWB TAO	4 gesprekken, eerste na 2 weken	Gesprekken op basis van competentieprofiel	18,0
LWB Halle-Vilvoorde	3 evaluatiegesprekken: na 1, 3 en 9 maanden. Maandelijks opvolgingsgesprekken	Screening door CBE op competenties. Eerste gesprek op basis van POP. Volgende gesprekken op basis van competentieprofielen	18,0
LWB Op Stap	4 gesprekken, eerste na maand 1	In- en uitstroomprofiel, eigen instrumenten (niet VDAB)	14,6
LWB Werkperspectief	5 gesprekken: na 1, 3, 6, 9 en 12 maanden	In- en uitstroomprofiel	50,0
LWB CALL	Minstens 3 gesprekken	Gesprekken op basis van competentieprofielen, werknemer en begeleider scores	22,0
LWB Stad Gent	3 gesprekken: na 1, 6 en 9 maanden	Eerste evaluatiegesprek op basis van competentieprofiel en individueel begeleidingsplan. Andere gesprekken op basis van competentieprofielen en POP	19,0
LWB Antwerpen	4 gesprekken: na 1, 6, 10 en 12 maanden	Competentieprofielen: GROEI-fiches. Dit is de basis van de evaluatiegesprekken. Op basis hiervan wordt individueel leerprogramma opgesteld	27,0 ¹
LWB Mechelen	4 gesprekken: na 1, 6, 10 en 12 maanden	Competentieprofielen: GROEI-fiches. Dit is de basis van de evaluatiegesprekken. Op basis hiervan wordt individueel leerprogramma opgesteld	27,0 ²
LWB West 5	6 gesprekken: na proefperiode, 2, 6, 9, 11 en 12 maanden	Gesprekken op basis van competentieprofielen, werknemers en begeleiders scores en individueel begeleidingsplan	18,5

1 Dit is de gemiddelde caseload voor leerwerkbedrijf Antwerpen en leerwerkbedrijf Mechelen samen. We beschikken echter niet over de gegevens van promotor Atel.

2 Idem.

Bron: Interviews

2.1.2.1 *Frequentie evaluatiegesprekken*

Tussen de leerwerkbedrijven zijn de verschillen wat betreft het aantal evaluatiegesprekken die tijdens het traject plaatsvinden eerder beperkt. Vier leerwerkbedrijven bieden drie evaluatiegesprekken per jaar aan. Dit is het laagste aantal overheen alle leerwerkbedrijven. Leerwerkbedrijf West 5 neemt met zes evaluatiegesprekken per jaar het grootst aantal gesprekken af. Deze vinden plaats na de proefperiode van enkele weken en na 2, 6, 9, 11 en 12 maanden. Naast deze evaluatiegesprekken zijn er in alle leerwerkbedrijven ook nog informele tussentijdse contacten tussen de inschakelingscoach en de WEP+-werknemer.

Daarnaast wordt er bijkomende begeleiding en opvolging voorzien voor werknemers die te kampen hebben met randproblematieken. Zij worden in de leerwerkbedrijven in de eerste plaats opgevolgd en begeleid door de inschakelingscoaches, voor problemen als kinderopvang, mobiliteit en administratie, ... Als de problemen te groot zijn om bemiddeld te worden door de inschakelingscoaches wordt er samengewerkt met andere organisaties, zoals OCMW's, Centra voor Geestelijke Gezondheidszorg (CGG), Centra voor Algemeen Welzijn (CAW) en andere welzijnsorganisaties. Bijna alle leerwerkbedrijven werken samen met deze organisaties.

2.1.2.2 *Instrumenten*

Niet alle leerwerkbedrijven hebben een even uitgewerkt instrumentarium. Hierin kunnen we een onderscheid maken tussen enerzijds leerwerkbedrijven die al over een uitgewerkt aanbod beschikken en anderzijds leerwerkbedrijven waarbij het aanbod op het moment van het interview nog niet helemaal ontwikkeld was. Daarnaast hebben sommige leerwerkbedrijven een uitgebreider instrumentarium dan anderen. Twee leerwerkbedrijven gaven aan enkel een in- en uitstroomprofiel te gebruiken. Andere leerwerkbedrijven hebben een uitgebreider instrumentarium en beschikken over competentieprofielen waaraan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en een individueel begeleidingsplan gekoppeld wordt. Dit is het geval voor de meerderheid van de leerwerkbedrijven.

2.1.2.3 *Caseload*

De caseload van de inschakelingscoaches kunnen we omschrijven als het aantal interne en externe VTE doelgroepwerknemers die begeleid worden door een VTE inschakelingscoach. SLN heeft samen met het Vlaams Subsidieagentschap een 'ideaaltypische' verhouding van 25 VTE doelgroepwerknemers per VTE inschakelingscoach vastgesteld.

De gemiddelde verhouding op dit moment bedraagt 22 VTE doelgroepwerknemers per VTE inschakelingscoach, wat iets onder de vooropgestelde norm ligt.

Uit de tabel is af te leiden dat er duidelijke verschillen zijn tussen de leerwerkbedrijven wat betreft de gemiddelde caseload van de inschakelingscoaches. De laagste caseload bedraagt 14,6, de hoogste caseload maar liefst 50 VTE per inschakelingscoach. Een mogelijke verklaring voor deze verschillen zou kunnen zijn dat de inschakelingscoaches in het ene leerwerkbedrijf een uitgebreider takenpakket hebben dan in het andere. Zo bieden enkele leerwerkbedrijven een uitgebreider vormingspakket aan dan anderen. Het lijkt alleszins geen afdoende verklaring te zijn: zo blijken de inschakelingscoaches in enkele leerwerkbedrijven met een extern aanbod een lager dan gemiddelde caseload te hebben.

2.1.3 Sollicitatietraining

Een verplicht onderdeel van de inschakelingsmodule is de sollicitatietraining. Dit werd bepaald in het besluit van 10 juli 2008. Bij alle leerwerkbedrijven vormt sollicitatietraining een verplicht onderdeel van het aanbod, dat elke interne en externe WEP+-werknemer moet volgen. De verdere invulling van deze sollicitatietraining werd echter niet uitgewerkt in het besluit, waardoor ook hier de leerwerkbedrijven de vrijheid hebben het aanbod sollicitatietraining zelf vorm te geven. In de volgende tabel bekijken we het startmoment, het aantal uren, de organisatie (intern of extern) en de inhoud van het aanbod sollicitatietraining voor de 15 bevraagde leerwerkbedrijven.

Tabel 5.9 Aanbod sollicitatietraining per leerwerkbedrijf

Leerwerkbedrijf	Aanvang	Aantal uren	Intern of extern	Inhoud
LWB WEB	Vanaf 6de maand	60u, in groep	Intern: centraal	Sollicitatietraining (hoe cv schrijven, hoe job zoeken) en begeleiding (telefonisch solliciteren, rollenspellen, ...)
LWB Waas en Dender	Vanaf 9de maand	24u, in groep en individueel	Intern: decentraal	Training + begeleiding
LWB Zuid-Oost Vlaanderen	Vanaf 9de maand	24u, in groep en individueel	Intern: decentraal	Training + begeleiding
LWB Teleshop	Vanaf 9de maand, soms later	24u, in groep	Extern	Training + begeleiding, aparte training voor anderstaligen
LWB Oost-Brabant	Tussen 8ste en 10de maand	36u (24u + 12u), in groep en individueel	Intern: decentraal	Training (6 halve dagen) + begeleiding (4 halve dagen). Daarna verdere ondersteuning en begeleiding bij zoeken naar werk
Limburgs LWB	Tussen 9de en 12de maand	12u. Bij BLM in groep, bij de andere meer individueel	Intern: decentraal	Training + begeleiding
LWB TAO	Loopbaanplanning vanaf maand 2, sollicitatietraining vanaf 9de of 10de maand	±24u, in groep en individueel	Intern	Loopbaanplanning en sollicitatietraining. Sollicitatietraining op maat
LWB Halle-Vilvoorde	Eerste module (2 dagen) in 2de maand, tweede tussen 11de en 12de maand.	30u, in groep.	Extern.	Eerste module: 'Op naar een volgende job': opmaken cv, sollicitatiebrief... Tweede module: sollicitatiebegeleiding.

Tabel 5.9 Aanbod sollicitatietraining per leerwerkbedrijf. Vervolg

Leerwerkbedrijf	Aanvang	Aantal uren	Intern of extern	Inhoud
LWB Op Stap	Vanaf 9de maand	15 of 30u, in groep	Intern (1 partner) en extern (andere partners)	Eerste module: basis ICT (15u), voor wie onvoldoende pc-vaardigheden heeft. Daarna verplichte sollicitatietraining (15u) voor iedereen
LWB Werkperspectief	Tussen 9de en 10de maand	12-15u, in groep	Intern: decentraal.	Sollicitatietraining en begeleiding
LWB CALL		...-30u, in groep of individueel	Intern: centraal	Sollicitatietraining op maat Drie werkvormen: lange collectieve ST van 10 keer 3u (30u), korte collectieve ST, individuele ST op maat van de deelnemer. Dit is voor mensen die al een ST hebben gehad of taalachterstand hebben
LWB Stad Gent	Vanaf 10de maand	48u, in groep	Intern: decentraal	Sollicitatietraining (theorie) van 24u en begeleiding (praktijk) van 24u
LWB Antwerpen	Op maat: geen vast aanvangsmoment	12u, 18u, 24u of 30u, in groep of individueel	Intern: centraal	Op maat: hangt af van functie en profiel van de werknemer
LWB Mechelen	Op maat: geen vast aanvangsmoment	12u, 18u, 24u of 30u, in groep of individueel	Intern: centraal	Op maat: hangt af van functie en profiel van de werknemer
LWB West 5	Tussen 6de en 12de maand	Minstens 9u in groep, daarna minstens 1 individueel begeleidingsmoment	Intern: decentraal	Sollicitatietraining + begeleiding, op maat

Bron: Interviews

2.1.3.1 *Aanvang*

Uit de interviews blijkt dat er verschillen bestaan tussen de leerwerkbedrijven met betrekking tot het tijdstip waarop de sollicitatietraining aanvangt. Het merendeel van de leerwerkbedrijven start met de sollicitatietraining rond de negende maand of later. Dit ligt in lijn met hoe de sollicitatietraining in het oude WEP+-programma werd georganiseerd. De laatste maanden van het traject waren gericht op de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Enkele promotoren laten de werknemers echter al sneller starten met de sollicitatietraining. De reden hiervoor is dat deze training meestal uit verschillende modules bestaat of meer uren in beslag neemt. In de eerste module, die vrij snel van start gaat, wordt vooral bepaald welke richting de werknemer uit wil, welke job hij of zij graag zou willen doen, wat de verwachtingen zijn, ... Hier wordt met andere woorden het jobdoelwit bepaald. Dit gaat bij deze leerwerkbedrijven vaak gepaard met het opstellen van een cv en sollicitatiebrief. Op deze manier wordt met de juiste verwachtingen en wensen aan de zoektocht naar een job begonnen. Tijdens de tweede module wordt de werknemer begeleid in de zoektocht naar werk.

Bij twee leerwerkbedrijven is er geen vast aanvangsmoment, maar wordt dit bepaald naargelang de functie en vooral het niveau van de werknemer. Iemand die weet hoe een cv en een sollicitatiebrief opgesteld moet worden en reeds realistische verwachtingen en een jobdoelwit heeft, start hier later dan iemand waarvoor dit niet het geval is. Hier is de sollicitatietraining uitgewerkt op maat van de doelgroepwerknemer.

In het nieuwe werkervaringsprogramma bestaat de mogelijkheid om al uit te stromen na zes maanden. Aangezien bij slechts twee van de vijftien leerwerkbedrijven de sollicitatietraining start na zes maanden kunnen we veronderstellen dat dit in de praktijk zelden of niet gebeurt. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de WEP+-werknemers nog niet in staat zijn uit te stromen na een traject van een half jaar. Een andere mogelijke verklaring kan echter zijn dat uitstroom naar zes maanden niet gestimuleerd wordt omdat zo problemen met de invulling van de werkervaringsplaatsen kunnen optreden. Indien een doelgroepwerknemer al na zes maanden doorstroomt naar een job in het NEC moet de werkervaringspromotor immers op zoek naar een nieuwe kandidaat voor de functie. Indien dit niet lukt, staat de plaats leeg en wordt er ook geen financiering ontvangen.

2.1.3.2 *Aantal uren*

Het aantal uren waaruit de sollicitatietraining bestaat is ook niet hetzelfde voor alle leerwerkbedrijven. In het besluit werden immers geen verdere bepalingen vastgesteld met betrekking tot het aantal uren waaruit de sollicitatietraining bestaat. Dit leidt ertoe dat sommige leerwerkbedrijven een meer intensieve sollicitatietraining aanbieden dan andere leerwerkbedrijven. In bovenstaand schema

zijn de verschillen heel duidelijk. Enkele leerwerkbedrijven hebben een opvallend hoog aantal uren in vergelijking met de anderen. Leerwerkbedrijf Stad Gent heeft gekozen voor een intensieve training van 48 uur en leerwerkbedrijf WEB biedt een training van maar liefst 60 uur aan. Bij andere leerwerkbedrijven is dit heel wat minder. Het minste aantal uren bedraagt 12. Het merendeel van de promotoren biedt een training tussen de 24-30 uur aan. Bij het merendeel van de leerwerkbedrijven is dit een vast aanbod. Enkele leerwerkbedrijven hebben verschillende pakketten voorzien naargelang het profiel van de doelgroepwerknemer. Een doelgroepwerknemer met een lager profiel en die meer training en begeleiding nodig heeft krijgt een intensievere training dan werknemers met een hoger profiel. Een respondent stelt in dit kader: "Sommige mensen hebben al twee keer sollicitatietraining gevolgd, die zijn dat echt beu, zeker bij de hogere profielen. Dus wordt er echt wel op maat gewerkt."

Niet alleen het aantal uren maar ook de werkvorm verschilt tussen de leerwerkbedrijven. Bij alle leerwerkbedrijven vindt de sollicitatietraining plaats in groep, maar negen leerwerkbedrijven geven aan dat ze daarnaast de mogelijkheid tot individuele sollicitatietraining voorzien. Sommigen bieden dit standaard aan voor elke doelgroepwerknemer, de meerderheid doet dit enkel wanneer bijkomende individuele begeleiding noodzakelijk is.

2.1.3.3 *Intern of extern*

Net zoals bij de opleidingen zijn er verschillen met betrekking tot de organisatie van de sollicitatietraining. Het aanbod sollicitatietraining is zowel intern als extern georganiseerd. We onderscheiden drie modaliteiten:

1. een intern decentraal aanbod. Hier onderscheiden we twee modaliteiten:
 - er is een intern (vaak bestaand) aanbod bij één partner. Dit impliceert dat alle doelgroepwerknemers hetzelfde aanbod krijgen;
 - verschillende partners hebben een eigen aanbod wat dan weer impliceert dat naargelang de promotor er een verschillend aanbod kan zijn;
2. een intern centraal aanbod. Hier werd de sollicitatietraining overkoepelend ontwikkeld op het niveau van het leerwerkbedrijf. Dit is voor enkele leerwerkbedrijven het geval. Ook hier zullen alle werknemers bij de interne partners dezelfde training krijgen;
3. een extern aanbod. Hierbij werken de leerwerkbedrijven samen met een externe organisatie. Het gaat hier vooral om het CBE en Vokans. Hier krijgen alle doelgroepwerknemers hetzelfde aanbod.

De organisatie van de sollicitatietraining heeft implicaties voor de mate waarin de doelgroepwerknemers hetzelfde aanbod krijgen. Vooral bij een intern aanbod zijn hier grote verschillen mogelijk. Indien één partner een eigen aanbod heeft en dit

aanbiedt aan alle doelgroepwerknemers krijgt iedereen dezelfde training. Dit is zo bij vier van de vijftien leerwerkbedrijven. Indien echter meerdere of alle partners een aanbod hebben, is dit niet het geval. Dit kan ertoe leiden dat de doelgroepwerknemers bij verschillende partners ook een verschillende sollicitatietraining krijgen. Dit is bij drie leerwerkbedrijven het geval.

2.1.3.4 Inhoud

Uit de interviews blijkt dat de sollicitatietraining bij alle leerwerkbedrijven bestaat uit een theoretisch en een praktisch gedeelte. Het theoretische gedeelte is de sollicitatietraining. Hier wordt aangeleerd hoe een cv en een sollicitatiebrief moet opgesteld worden, hoe je je presenteert en gedraagt tijdens een gesprek. Vaak worden hier ook de jobverwachtingen en het jobdoelwit bepaald. Een tweede deel is de sollicitatiebegeleiding. Hier krijgt de werknemer ondersteuning bij het zoeken naar een job. Vacatures worden gezocht, er wordt telefonisch gesolliciteerd, sollicitatiegesprekken worden voorbereid en gesimuleerd, enzovoort. Uit de interviews blijkt echter dat sommige leerwerkbedrijven meer doen dan dat. Enkele leerwerkbedrijven bieden een extra module aan. Uit de interviews blijkt dat het vooral gaat om ICT en bij één promotor om loopbaanplanning.

2.1.4 Nazorg

We stelden vast dat niet alle leerwerkbedrijven al een uitgewerkt nazorgaanbod hadden op het moment van de interviews. Nazorg is de laatste fase in het traject. De belangrijkste reden die de promotoren dan ook aangeven is dat er eerst werd gezocht naar interne afstemming, het opzetten van een opleidingsaanbod en het uitwerken van de sollicitatietraining. In tabel 5.10 bespreken we het bestaande en/of geplande aanbod.

Tabel 5.10 Aanbod nazorg per leerwerkbedrijf

Leerwerkbedrijf	Werkzoekend	Werkend	Uitgewerkt
LWB WEB	Contactmomenten na 3, 6, 9 en 12 maanden, om zo uitstroomgegevens te verzamelen. De sollicitatiebegeleiding gaat ook verder	Jobcoaching en ondersteuning bij problemen	Uitgewerkt
LWB Waas en Dender	Sollicitatiebegeleiding gaat verder. Er is ook een jobclub waar de werknemers minstens tweewekelijks samenkomen. Daarnaast elke maand een individueel opvolgingsgesprek	Maandelijks telefonisch contact en jobcoaching	Uitgewerkt
LWB ZO Vlaanderen	Idem	Idem	Idem
LWB Teleshop	Tweewekelijks een individueel gesprek	Jobcoaching	Nog niet helemaal uitgewerkt
LWB Oost-Brabant	Verderzetting van sollicitatiebegeleiding. Willen jobclub opzetten waar werknemers elke week naartoe moeten komen. Ook zullen er groepsmomenten ingebouwd worden om zo ervaringen en kennis uit te wisselen	Jobcoaching	Nog niet helemaal uitgewerkt
Limburgs LWB	Na 1 en 3 maanden individueel gesprek waar afspraken worden gemaakt. Tussentijdse wekelijkse opvolgingen (zoekt werknemer naar werk, wat is er fout gegaan, ...)	Eerste werkweek contact om te kijken of alles in orde is, zowel met werknemer als werkgever. Daarna maandelijkse telefonische opvolging	Nog niet helemaal uitgewerkt
LWB TAO	In de eerste maand een wekelijks contact, daarna nemen de afspraken af	Waar nodig jobcoaching. Bemiddelen vooral als er problemen zijn	Uitgewerkt
LWB Halle-Vilvoorde	Maandelijks naar de jobclub om in groep jobs te zoeken	Maandelijks telefonisch contact	Nog niet helemaal uitgewerkt

Tabel 5.10 Aanbod nazorg per leerwerkbedrijf. Vervolg

Leerwerkbedrijf	Werkzoekend	Werkend	Uitgewerkt
LWB Op Stap	Verschillen tussen de partners. Eén van de partners heeft een vaste zitdag in de werkwinkel, waar werknemers uitgenodigd zullen worden. Bij een andere partner zal het daar ter plaatse doorgaan. Werknemers die nog geen job hebben moeten minstens 3 keer op gesprek komen	Telefonische contacten	Nog niet helemaal uitgewerkt
LWB Werkperspectief	Maandelijks contacten in groep	Telefonische contacten	Nog niet helemaal uitgewerkt
LWB CALL	Geen standaardaanbod. Mensen kunnen sowieso bij hen terecht tijdens deze fase. Gaan geen vaste momenten kiezen waarop de werknemer moet langskomen	Aanbod naar behoefte	Nog niet helemaal uitgewerkt
LWB Stad Gent	Voortzetting van sollicitatiebegeleiding. Hebben een specifieke nazorgconsulent. Werknemers die nog geen werk hebben zijn verplicht om tweewekelijks naar de sollicitatieruimte te komen	Jobcoaching door nazorgconsulent	Nog niet helemaal uitgewerkt
LWB Antwerpen	Gebeurt door alle promotoren apart, nog geen standaardaanbod. Maandelijks contact, ofwel individueel gesprek ofwel in groep (op maat)	Telefonische contacten	Uitgewerkt
LWB Mechelen	Idem	Idem	Idem
LWB West 5	Voortzetting van sollicitatietraining. Eerste maand verschillende contacten, daarna maandelijks contact. Werknemers krijgen ook thuisopdrachten. Zijn verplicht om te komen	Telefonische contacten	Nog niet helemaal uitgewerkt

Bron: Interviews

De leerwerkbedrijven maken allemaal een onderscheid tussen doelgroepwerknemers die nog werkzoekend zijn en werknemers die al een job in het NEC hebben gevonden. Naargelang deze situatie is ook de inhoud van het nazorgtraject verschillend:

- voor doelgroepwerknemers die na de werkervaring nog geen werk hebben gevonden, gaat de sollicitatiebegeleiding meestal gewoon verder. Dit houdt in dat de werknemer verder begeleid wordt in zijn of haar zoektocht naar werk. Alle leerwerkbedrijven zijn in dat opzicht van plan om de werknemers nog uit te nodigen in het leerwerkbedrijven waar er verdere individuele begeleiding zal gegeven worden. Sommige leerwerkbedrijven combineren dit met een sollicitatieruimte waar de werknemers al dan niet vrijblijvend naar vacatures kunnen zoeken. De verschillen bestaan vooral in de frequentie van deze gesprekken. Sommige leerwerkbedrijven nemen zich voor de werknemer één keer per maand fysiek te zien, anderen streven een tweewekelijks contact na. Daar deze nazorg op het moment van de bevraging echter nog niet was opgestart is het niet duidelijk of dit in de praktijk ook zo gaat verlopen. Opvallend is tot slot dat enkele leerwerkbedrijven de doelgroepwerknemers verplichten om de begeleiding verder te volgen, terwijl dit bij anderen een eerder vrijblijvend aanbod lijkt te zijn;
- werknemers die tijdens deze nazorgfase een job bij een andere werkgever vinden krijgen een minder intensief nazorgtraject. Uit de interviews blijkt dat de meeste leerwerkbedrijven zich voornemen om de werknemer te contacteren kort na de aanvang van de tewerkstelling om te informeren of alles goed loopt. Daarna volgen er telefonische contacten met de werknemer. Bijna alle promotoren geven wel aan dat indien er problemen zouden zijn, de begeleiding intensiever zal zijn. Als alles echter goed verloopt dan zullen de contacten eerder minimaal zijn. Enkele promotoren gaven tijdens de interviews aan dat ze uit ervaring weten dat de werknemers dit meestal zelf verkiezen. Sommige leerwerkbedrijven voorzien ook jobcoaching indien mogelijk en gewenst.

Enkele promotoren gaven tijdens de interviews aan dat een belangrijk onderdeel van de nazorg de contacten met werkgevers is. Om ervoor te zorgen dat een WEP+-werknemer na het werkervaringstraject kan doorstromen naar een job in het NEC is het immers belangrijk dat de leerwerkbedrijven netwerken van werkgevers hebben. Uit de interviews kunnen we opmaken dat een minderheid van de leerwerkbedrijven hierover beschikt. Verschillende promotoren haalden dit ook niet aan tijdens het interview.

2.2 Aanbod voor externe doelgroepwerknemers

De leerwerkbedrijven moeten de inschakelingsmodule niet enkel aanbieden aan de eigen doelgroepwerknemers, maar ook aan werknemers die tewerkgesteld zijn bij de externe partners. Op deze manier hoopt men een evenwaardige begeleiding

van alle werknemers, ongeacht de organisatie waar deze doorgaat, te garanderen (besluit van 10 juli 2008). In deze paragraaf wordt het aanbod voor de externe doelgroepwerknemers besproken.

2.2.1 Vormingsaanbod

Het interne vormingsaanbod staat ook open voor de externe doelgroepwerknemers. Werknemers die tewerkgesteld zijn bij externe promotoren kunnen zich inschrijven in de opleidingen die het leerwerkbedrijf aanbiedt. Uit de interviews blijkt echter dat dit in de praktijk zelden gebeurt.

De interne promotoren geven aan dat een mogelijke verklaring hiervoor de ‘negatieve’ houding van de externe promotoren tegenover vorming is. Externe promotoren staan vaak nogal weigerachtig tegenover opleidingen. Deze opleidingen vinden immers bijna allemaal plaats tijdens de werkuren, waardoor de doelgroepwerknemer op bepaalde momenten afwezig zal zijn op de werkvloer. De promotoren geven aan dat hierdoor de externe werknemers vaak louter het verplichte luik volgen (sollicitatietraining en nazorg). Soms worden compromissen gezocht, door een gedeelte van de vorming te laten plaatsvinden na de werkuren.

“Naar opleiding is er geen evenwaardigheid, je moet op de goodwill van de externen rekenen of de wepper kan deelnemen of niet.”

Daarnaast wordt ook duidelijk dat buiten leerwerkbedrijf Stad Gent, geen enkel leerwerkbedrijf een minimumpakket aan vorming voorziet voor de externe doelgroepwerknemers. De leerwerkbedrijven waarbij de interne werknemers verplicht een standaardpakket moeten volgen, hebben dit niet toegepast op de doelgroepwerknemers bij de externe partners. Verschillende promotoren geven aan dat het moeilijk is om de externe promotor te overtuigen van de meerwaarde hiervan en hen ermee te laten instemmen dat de werknemer nog meer van de werkvloer afwezig zal zijn. Andere redenen die maken dat dit moeilijk haalbaar is, zijn het grote aantal externe partners, de regionale spreiding hiervan en de financiering.

2.2.2 Opvolging en begeleiding

Uit de interviews blijkt dat de opvolging en begeleiding van de doelgroepwerknemers op dezelfde manier verloopt voor de externe werknemers. Zij krijgen hetzelfde aantal evaluatiegesprekken en er worden grotendeels dezelfde instrumenten gebruikt. De promotoren geven echter wel aan dat deze opvolging en begeleiding ook een verantwoordelijkheid van de externe promotor is. Zij moeten zelf input leveren, door bijvoorbeeld een competentieprofiel in te vullen. In de praktijk zijn er nogal wat verschillen inzake de input die externe promotoren leveren met betrekking tot de opvolging van de doelgroepwerknemers. Daar waar de externe

promotor zelf niet beschikt over de nodige instrumenten, reikt het leerwerkbedrijf zelf iets aan, of helpen ze de partner met het uitwerken hiervan.

Wat in rekening moet genomen worden is dat de opvolging en begeleiding van de externe WEP+-werknemers door de inschakelingscoach van op een afstand gebeurt. Bij interne werknemers zijn er vaak tussentijdse en informele contacten. De inschakelingscoach ziet de werknemers immers vaak op de werkvloer. Bij de externe promotoren is dit niet zo. Uit de interviews komt ook naar voor dat het moeilijker is om een werknemer te begeleiden bij het omgaan met randproblematieken als het gaat om een externe doelgroepwerknemer. Doordat er minder contacten zijn tussen inschakelingscoach en werknemer is het moeilijker om de problemen te identificeren en hiermee om te gaan. Hiervoor is immers een vertrouwensband noodzakelijk.

2.2.3 Sollicitatietraining en nazorg

Bijna alle promotoren gaven tijdens de interviews aan dat de sollicitatietraining en de nazorg voor de externe doelgroepwerknemers op dezelfde manier verloopt als voor de interne werknemers. De externe en interne doelgroepwerknemers volgen samen in groep sollicitatietraining. Voor de nazorg hebben de leerwerkbedrijven de intentie hetzelfde traject aan te bieden aan de externe en interne doelgroepwerknemers.

Slechts bij één leerwerkbedrijf is dit niet het geval. Bij leerwerkbedrijf TAO is de sollicitatietraining meer individueel voor de externe doelgroepwerknemers. De reden hiervoor is dat deze werknemers vaak sterker zijn en andere profielen hebben dan de interne WEP+-werknemers.

HOOFDSTUK 6

FINANCIERING

In dit hoofdstuk onderzoeken we de financiële leefbaarheid van het werkervaringsprogramma. In een eerste paragraaf onderzoeken we de globale financiële positie van de interne werkervaringspromotoren. Vervolgens analyseren we het werkervaringsprogramma, waarbij we dieper ingaan op de werkervaringsmodule en de inschakelingsmodule. Tot slot gaan we met behulp van simulatieanalyses op zoek naar mogelijke oplossingen.

In de analyse hebben we ons deels laten leiden door de interviews met beleidsactoren en leerwerkbedrijven. Uit deze interviews hebben we enkele hypothesen afgeleid die we vervolgens empirisch hebben getoetst.

1. Financiële positie van de interne promotoren

Alvorens de financiële leefbaarheid van alle deelaspecten van het werkervaringsprogramma in detail te bekijken, is het niet onbelangrijk een zicht te hebben op de financiële positie van de interne promotoren als dusdanig. We werpen daarbij eerst een blik op het verleden, door de financiële gezondheid te beschouwen van deze promotoren aan de vooravond van het nieuwe werkervaringsprogramma. We gebruiken daarvoor jaarrekeninggegevens die we opgevraagd hebben bij de promotoren zelf en aangevuld en gecontroleerd hebben met gegevens uit de Balanscentrale van de Nationale Bank van België.

De gegevens hebben betrekking op het boekjaar 2008, aangezien dat het meest recente was waarover gegevens beschikbaar waren op het ogenblik van rapportering. Aangezien interne promotoren hun activiteitspectrum vaak niet alleen beperken tot het opnemen van een rol als werkervaringspromotor, maar bijvoorbeeld ook actief zijn in diverse aspecten van de sociale inschakelingseconomie en/of trajectbegeleiding van werkzoekenden, kunnen we de financiële leefbaarheid van het werkervaringsprogramma niet afleiden uit de jaarrekening alleen. Deze jaarrekeningen worden immers opgesteld op het niveau van de rechtspersoon en niet op het niveau van de achterliggende activiteiten. Dat doet evenwel geen afbreuk aan het feit dat deze gegevens ons belangrijke contextuele inzichten

verschaffen die we in het achterhoofd moeten houden bij het interpreteren van de vaststellingen, knelpunten en oplossingen die we voorstellen in dit rapport.

1.1 Financiële gezondheid van de interne promotoren aan de vooravond van het nieuwe werkervaringsprogramma

Een niet onbelangrijke bedrijfseconomische omgevingsparameter is de financiële gezondheid van de interne promotor. De financiële gezondheid van een promotor vloeit daarbij niet alleen voort uit de resultaten van het werkervaringsprogramma, ze is ook mee bepalend voor de manier waarop invulling kan gegeven worden aan het werkervaringsprogramma. De mate waarin financiële middelen (potentieel) beschikbaar zijn voor eventuele investeringen, bepaalt immers de aard van de activiteiten die men kan uitvoeren, de inhoudelijke invulling die men kan geven aan het programma, enzovoort.

We bespreken achtereenvolgens de liquiditeitspositie, de solvabiliteit en de rentabiliteit van deze interne promotoren. Bepaalde gegevens zijn niet voor alle respondenten beschikbaar, waardoor we het aantal betrokken respondenten voor elke analyse apart vermelden. Deze analyse heeft enkel betrekking op privaatrechterlijke organisaties (de vzw's en de DIV). De OCMW's en de stadsdienst zijn niet mee opgenomen in deze analyse omwille van de beschikbaarheid van data. Deze laatste zijn echter wel meegenomen in de financiële analyse van het globale werkervaringsprogramma en beide modules.

1.1.1 Liquiditeitspositie van de interne promotoren

Met de liquiditeitspositie van een onderneming doelen we op de mate waarin een onderneming in staat is om haar korte termijn passiva (schulden, leveranciers, ...) te betalen met korte termijn activa (bankrekening, korte termijn vorderingen, ...). We hanteren daarbij twee verschillende ratio's: de current ratio¹⁷ en de acid test.¹⁸ De acid test is een conservatievere variant die vooral van toepassing is wanneer we kunnen veronderstellen dat aanwezige voorraden niet of moeilijk op korte termijn verkocht kunnen worden tegen een redelijk bedrag. Voor beide ratio's geeft een waarde kleiner dan één aan dat de kans op liquiditeitsproblemen vrij hoog is. Tabel 6.1 geeft een samenvatting van de belangrijkste vaststellingen voor beide ratio's.

¹⁷ Current ratio=(vlottende activa (29/58) - vorderingen op meer dan één jaar (29)) / schulden op ten hoogste één jaar (42/48).

¹⁸ Acid test=(vorderingen op ten hoogste een jaar (40/41) + geldbeleggingen (50/53) + liquide middelen (54/58)) / schulden op ten hoogste één jaar (42/48).

Tabel 6.1 Liquiditeitspositie van de interne promotoren, in 2008

	%
<i>Current ratio (n=34)</i>	
1ste kwartiel (Q25)	1,70
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	2,04
3de kwartiel (Q75)	3,05
Gemiddelde	2,95
% met potentiële liquiditeitsproblemen (CR < 1)	5,90
<i>Acid test (n=34)</i>	
1ste kwartiel (Q25)	1,59
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	2,03
3de kwartiel (Q75)	3,05
Gemiddelde	2,83
% met potentiële liquiditeitsproblemen (AT < 1)	8,80

Bron: Survey sheets en Balanscentrale NBB

We kunnen hieruit onder meer volgende zaken afleiden:

- slechts een minderheid (twee à drie) van de promotoren heeft potentieel liquiditeitsproblemen;
- de liquiditeitspositie van deze meeste promotoren is gunstig tot zeer gunstig te noemen. Bovendien liggen deze waarden hoger dan wat gerapporteerd werd voor deze sector in het resultatenrapport van de monitor sociale inschakelings-economie (Deraedt & Van Opstal, 2009). Dat rapport gaf immers aan dat 17% van de toenmalige werkervaringspromotoren potentieel liquiditeitsproblemen zou kennen. Ook de kwartielwaarden voor deze maatstaven waren ongunstiger. Aangezien deze laatstgenoemde cijfers betrekking hadden op het geheel van interne en externe promotoren uit de private (vzw) sector, kunnen we daaruit een knipperlicht afleiden dat op het vlak van liquiditeit de interne promotoren het betere segment vormen uit het werkervaringsprogramma;¹⁹
- de kwartielwaarden en het gemiddelde van de Acid test liggen niet veel lager dan de waarden van de current ratio. Hieruit kunnen we afleiden dat het om een sector gaat waar voorraden niet direct een belangrijke rol spelen (i.e. niet bepaald actief in de industriële sector).

1.1.2 Solvabiliteit van de interne promotoren

De solvabiliteit van een onderneming is een graadmeter voor haar financiële onafhankelijkheid ten opzichte van schuldeisers. De solvabiliteitsratio,²⁰ weergegeven in tabel 6.2, is daarbij een indicator die het aandeel van het eigen vermogen weergeeft in het balanstotaal.

¹⁹ Openbare besturen werden dus niet meegenomen in deze vergelijking.

²⁰ Solvabiliteitsratio=eigen vermogen (10/15) / totaal passief (10/49).

Tabel 6.2 Solvabiliteit van de interne promotoren, in 2008

	%
Solvabiliteitsratio (n=34)	
1ste kwartiel (Q25)	27,9
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	39,9
3de kwartiel (Q75)	58,4
Gemiddelde	39,6
% met negatief eigen vermogen	11,8

Bron: Survey sheets en Balanscentrale NBB

Met betrekking tot de solvabiliteit van deze promotoren kunnen we het volgende meegeven:

- 11,8% van de respondenten (4 van de 34) rapporteren een negatief eigen vermogen. Dit heeft zware gevolgen op het potentieel van deze ondernemingen om kapitaal aan te trekken (en dus bv. om te investeren);²¹
- de solvabiliteit is lager dan wat veelal vastgesteld wordt binnen de social-profit sector. Dat geeft een indicatie dat (1) het relatief jonge bedrijven betreft en/of (2) tamelijk wat investeringen in fysieke kapitaalgoederen noodzakelijk waren om hun activiteiten uit te oefenen;
- wanneer we deze kwartielwaarden en het gemiddelde vergelijken met de waarden die gerapporteerd werden in het resultatenrapport van de monitor sociale inschakelingseconomie (Deraedt & Van Opstal, 2009), dan merken we dat deze waarden lager liggen. Het cijfermateriaal in Deraedt en Van Opstal (2009) heeft betrekking op 2007 en omvat de toestand bij alle werkervaringspromotoren uit de private sector (vzw's) uit het oude werkervaringsprogramma (dus inclusief huidige externe promotoren). Dat gegeven op zich geeft een voorzichtige indicatie dat de interne promotoren minder solvabel zijn dan hun externe tegenhangers uit de private (non-profit) sector.

²¹ Het is een geluk bij een ongeluk dat het hier meestal vzw's betreft, waardoor deze organisaties niet onder de vennootschapswetgeving ressorteren. Vzw's worden juridisch ook niet erkend als handelaar en kunnen niet failliet verklaard worden. Daar waar dit in een gunstige bedrijfsconjunctuur een handicap is om handel te drijven als vzw, vormt dit nu juist een bescherming. Het hypothekeert echter des te sterker de mogelijkheden om uit deze precaire balanspositie te geraken. Bij de faling van een vennootschap kunnen schuldeisers immers gemakkelijker hun geld terugvorderen dan bij een vzw, wat het voor de vzw moeilijker maakt om kapitaal aan te trekken (Coates & Van Opstal, 2009).

1.1.3 Rentabiliteit van de interne promotoren

De rentabiliteit van een onderneming is een parameter die vele dimensies heeft. Hoewel iedereen zich kan inbeelden dat het in wezen om het verschil tussen opbrengsten en kosten gaat, stelt zich de vraag welke kosten en opbrengsten we daarbij in rekening moeten brengen. Hier zijn drie mogelijkheden:

- de winst van de betrokken promotoren is het verschil tussen alle opbrengsten en alle kosten die betrekking hebben op het boekjaar 2008. Bijna een derde (31%, of 10 van de 32) van de respondenten heeft verlies gemaakt in 2008;
- het resultaat van het boekjaar houdt geen rekening met de uitzonderlijke opbrengsten en kosten die betrekking hebben op het boekjaar. Bijna de helft (47%, of 15 van de 32) respondenten heeft een negatief resultaat over het boekjaar in 2008;
- het operationeel resultaat is het verschil tussen de bedrijfsopbrengsten en de bedrijfskosten. In tegenstelling tot het resultaat van het boekjaar zitten financiële kosten en opbrengsten hier niet in vevat. Meer dan de helft (56%, of 18 van de 32) van de respondenten heeft in 2008 een operationeel verlies geleden.

Met andere woorden, wanneer we naar de winst kijken lijkt het misschien wel alsof nog geen derde van de respondenten verlieslatend was. Wanneer we echter naar de kern van het bedrijfseconomische verhaal kijken, dan zien we dat meer dan de helft verlieslatend is.

1.1.4 Overzicht van de financiële gezondheid van de interne promotoren

Uit het voorgaande kunnen we besluiten dat de balanspositie (liquiditeit en solvabiliteit) voor de meeste promotoren geen probleem vormt, integendeel zelfs. Toch zijn er drie promotoren met potentiële liquiditeitsproblemen en vier promotoren met een negatief eigen vermogen. De operationele rentabiliteit van deze organisaties is vrij dramatisch. Financiële en uitzonderlijke opbrengsten tillen de onderneming al eens uit de rode cijfers, maar operationeel gezien stellen zich ernstige problemen. Samengevat bestaat 66% (21 van de 32 respondenten) van de sector uit ondernemingen at risk. Dat wil zeggen: ze hebben ofwel liquiditeitsproblemen, ofwel solvabiliteitsproblemen ofwel een negatief operationeel resultaat.

Wanneer we de terminologie uit een classificatieschema van Ooghe en Van Wymeersch (2006) gebruiken, kunnen we stellen dat slechts 35% van de sector gezond te noemen valt (11 van 31 respondenten). In tabel 6.3 zien we echter dat bijna de helft van de promotoren chronisch ziek is voor wat hun financiële gezondheid betreft. Zij hadden in 2008 weliswaar een gunstige balanspositie, maar daaraan wordt stilaan geknabbeld door negatieve resultaten op het operationele vlak. In de tabel zien we nog dat 16% van de betrokken werknemers zit bij een interne promotor die tijdelijk ziek is. 10% van de promotoren, zij het wel kleinere want deze

zijn slechts goed voor 3% van de tewerkstelling, is ronduit stervend om het in de woorden van Ooghe en Van Wymeersch (2006) te stellen.

Tabel 6.3 Financiële gezondheid van de interne promotoren per 31/12/2008, met vermelding van de betrokken tewerkstelling in deze organisaties per 31/12/2009

	Rentabiliteit (operationeel verlies in 2008)	
	Niet verlieslatend	Verlieslatend
Acid test > 1 en Solvabiliteit > 0	<i>Gezond</i> 11 promotoren (35%) 661 werknemers (35%)	<i>Chronisch ziek</i> 15 promotoren (48%) 874 werknemers (46%)
Acid test < 1 of Solvabiliteit < 0	<i>Tijdelijk ziek</i> 2 promotoren (6%) 298 werknemers (16%)	<i>Stervend</i> 3 promotoren (10%) 57 werknemers (3%)

Bron: Naar Ooghe & Van Wymeersch, 2006 en Van Opstal & Pacolet, 2008 op basis van de Survey sheets en de Balanscentrale NBB

In Van Opstal, Deraedt en Gijssels (2009) maken de auteurs een gelijkaardige analyse op basis van boekhoudkundige gegevens uit 2007. Maar liefst 73% ervan was 'gezond', 14% chronisch ziek, 8% tijdelijk ziek en 5% stervend.²² Aangezien zij daarbij de totale populatie aan private werkervaringspromotoren (vzw's) in beschouwing namen, geeft dit een zekere indicatie dat het deelsegment interne promotoren een zwakkere financiële gezondheid heeft dan het deelsegment externe promotoren. Tot slot vermelden we dat er geen significante verschillen gevonden werden tussen de financiële gezondheid van penhouders en niet-penhouders en dat voor geen enkele indicator die we besproken hebben.

2. Globale financiële evaluatie van het werkervaringsprogramma

Met behulp van een elektronische survey bij de interne promotoren zijn we ook in staat om een financiële evaluatie te maken van het werkervaringsprogramma. We benadrukken daarbij dat deze analyses gebeuren op basis van gebudgetteerd cijfermateriaal voor 2010.

Tabel 6.4 geeft een globaal overzicht van de financiële resultaten van het werkervaringsprogramma. We rapporteren daarbij achtereenvolgens het resultaat, het resultaat per VTE WEP+-werknemer en het resultaat per VTE werknemer van de

²² De gehanteerde criteria bij die classificatie was echter soepeler: de balanspositie werd enkel en alleen beoordeeld op basis van de current ratio, daar waar hier de strengere Acid test en het hebben van een negatief eigen vermogen als criteria gehanteerd worden. Wanneer we deze soepelere criteria toepassen op het boekjaar 2008 komen we echter uit op nagenoeg dezelfde cijfers. Het enige verschil zit in het feit dat de drie 'stervenden' bij de 'chronisch zieken' onderverdeeld zou worden.

promotor. Maar liefst 66% van de promotoren budgetteert een verlieslatende werkervaringsmodule, een derde raamt een verlieslatende inschakelingsmodule. Wanneer we de resultaten van beide modules samen rekenen blijkt 57% van de promotoren verlieslatend te zijn. Dat cijfer houdt echter geen rekening met het feit dat vaste kosten (overheadkosten) en kosten die gepaard gaan met het penhouderschap eveneens terugverdiend dienen te worden. Wanneer we deze vaste kosten mee in beschouwing nemen, stellen we vast dat maar liefst 74% van de bevraagde interne promotoren een globaal verlies budgetteert voor 2010.

Tabel 6.4 Gebudgetteerd resultaat (in euro) door interne promotoren, in 2010

	Resultaat	Resultaat/VTE WEP ¹	Resultaat/VTE ²
<i>Werkervaringsmodule (n=35)</i>			
1ste kwartiel (Q25)	-100 092	-4 779	-3 983
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	-12 153	-1 519	-844
3de kwartiel (Q75)	21 266	1 439	985
Gemiddelde	-26 632	-2 207	-1 380
% verlieslatend	66	66	66
<i>Inschakelingsmodule (n=36)</i>			
1ste kwartiel (Q25)	-7 052	-198	-186
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	9 661	214	204
3de kwartiel (Q75)	31 426	901	867
Gemiddelde	24 346	269	259
% verlieslatend	33	33	33
<i>Werkervaringsmodule + inschakelingsmodule (n=35)</i>			
1ste kwartiel (Q25)	-100 300	.	.
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	-7 072	.	.
3de kwartiel (Q75)	38 743	.	.
Gemiddelde	-843	.	.
% verlieslatend	57	57	57
<i>Globaal resultaat, inclusief overhead (n=35)</i>			
1ste kwartiel (Q25)	-134 620	.	.
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	-26 251	.	.
3de kwartiel (Q75)	700	.	.
Gemiddelde	-58 460	.	.
% verlieslatend	74	74	74

- 1 Bij de berekening van de resultaten per VTE WEP hanteren we het aantal interne WEP+-werknemer voor de werkervaringsmodule en het aantal interne + externe WEP+-werknemer voor de inschakelingsmodule. Een zinvolle berekening van deze variabele voor de som van beide delen of voor het globale resultaat is hierdoor niet mogelijk.
- 2 Bij de berekening van de resultaten per VTE worden alleen de betrokken VTE in de noemer geplaatst. Voor de werkervaringsmodule zijn dit de interne WEP+-werknemer, de instructeurs en de overige werknemers die bij de activiteiten betrokken zijn. Voor de inschakelingsmodule zijn dit de interne en externe WEP+-werknemers en de inschakelingscoaches. Een zinvolle berekening van het totale plaatje is hier echter niet mogelijk.

Bron: Survey sheets

Verder maken we volgende vaststellingen met betrekking tot dit globale resultaat:

- op geen van deze vier vlakken zijn er significante verschillen tussen penhouders en niet-penhouders en dat voor geen enkele van de drie gerapporteerde variabelen;
- het valt op dat zij die met slechte papieren startten op het vlak van hun operationeel resultaat (operationeel verlieslatend in 2008) ook hier in slechte papieren zitten:²³ 76% ervan is verlieslatend op de werkervaringsmodule, tegen 33% van de operationeel rendabelen uit 2008. Er is geen significant verband tussen operationele verliezen in 2008 en de rentabiliteit van de inschakelingsmodule. Wanneer we het totale plaatje bekijken (incl. overhead), dan valt het wel op dat 94% van de operationeel verlieslatenden uit 2008 nu ook in de rode cijfers zat, in vergelijking²⁴ met 50% van de operationeel rendabelen uit 2008;
- slechts negen van de 35 budgetteren zowel een rendabele werkervaringsmodule als een rendabele inschakelingsmodule. Acht van de 35 rapporteren verliezen voor beide modules;
- twee op drie promotoren hadden een financiële gezondheid ‘at risk’ aan de vooravond van het nieuwe werkervaringsprogramma. Vooral op het vlak van operationele rentabiliteit stellen zich ernstige problemen. Voor sommige promotoren was de financiële gezondheid zelfs zeer precair op het ogenblik toen ze van de Vlaamse overheid een erkenning kregen als interne promotor;
- wanneer we kijken naar de gebudgetteerde resultaten voor 2010 zien we dat het globale resultaat vrij dramatisch is: 74% van de respondenten raamt een verlieslatend 2010. Twee op drie promotoren schatten in dat de werkervaringsmodule verlieslatend zal zijn. Voor de inschakelingsmodule is dit één op drie;
- promotoren die operationeel verlieslatend waren op de vooravond van het nieuwe werkervaringsprogramma (2008), blijven dat volgens hun ramingen in 2010 meestal nog steeds en dat zowel voor de twee modules als voor het geheel.

3. Financiële evaluatie van de werkervaringsmodule

In het nieuwe werkervaringsprogramma is er een nieuwe financieringssystematiek wat betreft de werkervaringsmodule. De loonpremie werd verhoogd, alle werkervaringspromotoren ontvangen een omkaderingspremie van 25% van de loonpremie en de leerwerkbedrijven hebben recht op een aanvullende omkaderingspremie van 2 000 euro voor elke WEP+-werknemer. Een interne werkervaringspromotor kan vanaf 1 januari 2009 aanspraak doen op een totale premie voor de werkervaringsmodule van 24 375 euro op jaarbasis voor een VTE

²³ $p=0,029$ bij een Fisher exact test.

²⁴ $p=0,011$ bij een Fisher exact test.

WEP+-werknemer. Uit bovenstaande analyse blijkt echter dat dit veelal onvoldoende is om de kosten te dekken die gepaard gaan met de werkervaringsmodule.

We analyseren daarom de werkervaringsmodule ten gronde en gaan daarbij van start met een reflectie vanuit de sector over de financiële leefbaarheid ervan. We gebruiken de gegevens uit de elektronische bevraging bij de interne promotoren om onze vaststellingen op het gebied van de rentabiliteit te maken, maar ook om op zoek te gaan naar de achterliggende oorzaken waarom de ene promotor van de werkervaringsmodule wel een leefbaar instrument kan maken en de andere niet.

3.1 Reflectie vanuit de leerwerkbedrijven op de financiële leefbaarheid van de werkervaringsmodule

Het werkveld gaf al snel na de inwerkingtreding van het nieuwe besluit te kennen dat er een knelpunt bestaat met betrekking tot de loonpremie. In het eerste hoofdstuk haalden we reeds aan dat de afgesproken verhouding van 97,43% tussen de loonpremie en de reële loonkost niet werd gehaald (SLN, 2009). Tijdens de interviews gaven bijna alle werkervaringspromotoren dan ook aan dat de loonpremie niet toereikend is om de reële loonkost te dekken. Dit lijkt voor de promotoren het grootste knelpunt te zijn wat betreft de financiering.

Uit de interviews leiden we daarnaast ook af dat alle bevraagde promotoren proberen om deze tekorten in te vullen. We kunnen hierin vier mogelijke strategieën onderscheiden. Het gaat om het genereren van omzet (i.e. facturatie aan klanten) voor de WEP+-activiteiten, het optrekken van de bezettingsgraad, het zoeken naar alternatieve financieringsmiddelen en het verminderen van de omkadering op de werkvloer.

3.1.1 Het genereren van omzet (facturatie)

Uit de interviews komt naar voor dat bijna alle promotoren de omzet van de WEP+-activiteiten gebruiken om de tekorten met betrekking tot de loonpremie aan te zuiveren. Volgens de promotoren is met de nieuwe financiering de druk op het draaien van omzet – en dus op het verhogen van de productiviteit – toegenomen. Ze doen dit onder meer door doelgroepmedewerkers meer uren te laten presteren en door de prijzen van de goederen en diensten die ze aanbieden te verhogen.

De promotoren gaven echter ook aan dat de voorwaarden die in het besluit gesteld worden, de aard van de activiteit, de doelgroep en de doelstelling van de maatregel zelf een rem zetten op de mate waarin omzet gerealiseerd kan worden. In het besluit van 10 juli 2008 werd immers de voorwaarde gesteld dat WEP+-activiteiten zich in de niet-commerciële sector mogen bevinden. Ze moeten tegelijkertijd van sociaal belang, openbaar nut of cultureel belang zijn of voldoen aan col-

lectieve behoeften waaraan anders niet voldaan had kunnen worden. Daarnaast mogen ze ook geen winstoogmerk hebben. Dit leidt volgens de promotoren tot een beperking van de hoeveelheid omzet die ze kunnen genereren met deze activiteiten. Op zich klopt dat argument niet noodzakelijk – een vzw kan en mag wel degelijk winst maken, het mag deze alleen niet uitkeren aan haar leden. Het is echter een feit dat de vzw niet bepaald geschikt is als juridische vorm om een handelsactiviteit uit te voeren.²⁵

Een ander probleem dat zich stelt is het feit dat werkervaringspromotoren, omwille van het feit dat ze sterk gesubsidieerd worden, in aanvaring dreigen te komen met economische actoren uit de for-profit sector wanneer ze zich op de markt gaan begeven met hun activiteiten. Daarbij speelt het argument van concurrentievervalsing.

De promotoren halen ook aan dat de aard van de activiteit in sterke mate de opbrengsten bepaalt die gegenereerd kunnen worden. Het feit dat de activiteiten bijna allemaal laagdrempelig en relatief eenvoudig zijn, maakt dat er ook grenzen zijn aan de omzet die gerealiseerd kan worden. De promotoren gaven tijdens de interviews aan dat sommige activiteiten geen verdere marge hebben met betrekking tot het genereren van omzet. De meeste activiteiten zijn van sociaal belang, waardoor ze vaak gericht zijn op kansengroepen. Dit leidt ertoe dat de prijszetting niet zomaar gekozen kan worden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een sociaal restaurant of een kringloopwinkel. Door de prijzen te verhogen, verliezen deze activiteiten hun toegankelijkheid voor de doelgroep ervan.

Ook de doelgroepwerknemers vormen een belemmering voor de opbrengsten die met de activiteiten in het kader van werkervaring gerealiseerd kunnen worden, alsnog de bevraagde promotoren. Aangezien de doelgroepwerknemers van werkervaring allemaal minstens twee jaar werkloos zijn, tot een kansengroep behoren en vaak ook te kampen hebben met andere problematieken, is het rendement dat behaald kan worden volgens de respondenten beperkt. Verschillende promotoren haalden ook aan dat werkzoekenden vaak lang niet beschikken over de nodige vaardigheden om hun functie uit te voeren. Hierdoor is de tewerkstelling de eerste maanden vaak vooral gericht op het leeraspect, waardoor prestaties uitblijven.

Verschillende promotoren zijn ook van mening dat de begeleiding en opleiding van de doelgroepwerknemers centraal staat. Zij beschouwen werkervaring eerder als een opleidingstraject, in plaats van een tewerkstellingvorm. Deze promotoren geven aan dat de prioriteit dan ook moet uitgaan naar de begeleiding en opleiding en niet naar de tewerkstelling en prestaties. Hierdoor zijn de werknemers af en toe afwezig van de werkvloer en is de productiviteit, zeker voor relatief zwakke doel-

²⁵ Voor een rechtseconomische doorlichting van de mate waarin juridische vormen in België geschikt zijn om handel te drijven met een sociaal doel, verwijzen we naar Coates en Van Opstal (2009).

groepwerknemers, eerder laag. De promotoren zijn van mening dat het niet de bedoeling is om de doelgroepwerknemers voortdurend te laten werken. Anderzijds zijn er ook promotoren die het ermee eens zijn dat begeleiding en opleiding belangrijk zijn, maar dat werkervaring in de eerste plaats een tewerkstelling is. Zij geven echter ook aan dat door dit begeleidings- en opleidingsaspect de werknemers minder aanwezig zijn op de vloer, wat zich vertaalt in lagere productiviteit en dus een lagere omzet.

Tot slot kunnen we uit de interviews afleiden dat er nog een laatste factor meespeelt bij het al dan niet kunnen genereren van voldoende omzet. Sommige promotoren genereren inkomsten via overeenkomsten en/of convenanten met lokale of stedelijke besturen. Bij enkele promotoren hangen de opbrengsten die hieraan verbonden zijn niet samen met de prestaties van de doelgroepwerknemers, maar zijn ze vastgesteld voor een bepaalde termijn. Deze overeenkomsten bieden de promotoren dan ook zekerheid en dit omwille van twee redenen:

- aangezien de opbrengsten losgekoppeld zijn van de prestaties leiden mindere of ‘slechte’ prestaties niet tot lagere opbrengsten. De promotoren geven aan dat dit een groot voordeel is, zeker met het oog op de doelgroep van werkervaring. Doordat de doelgroepwerknemers van werkervaring minstens twee jaar werkzoekend zijn, werken zij niet altijd zelfstandig en efficiënt. Daarnaast komt ziekte en afwezigheid vaak voor binnen deze doelgroep. Dit leidt in dit geval echter niet tot lagere opbrengsten;
- daarnaast geldt voor sommige activiteiten dat de eerste maanden vooral gericht zijn op het aanleren van de activiteit, eerder dan op het leveren van prestaties. Doordat doelgroepwerknemers in de eerste maanden nog niet beschikken over bepaalde technische en arbeidsgerichte competenties zullen de prestaties hier lager liggen dan bij het einde van het traject. Indien de opbrengsten aan de prestaties gekoppeld zijn, leidt dit tot een lagere omzet vroeg in het traject. Dit wordt nu ook vermeden.

Een nadeel hiervan is echter dat deze promotoren heel afhankelijk zijn van deze overeenkomsten. Tijdens de interviews gaven ze aan dat, indien deze vorm om inkomsten te vergaren zou wegvallen, ze het financieel niet zouden redden.

3.1.2 Bezettingsgraad

In het hoofdstuk dat de toeleiding bespreekt, haalden we al aan dat de promotoren van mening zijn dat de bezetting en invulling van de werkervaringsplaatsen in het nieuwe programma belangrijker zijn dan vroeger. Ook dit heeft te maken met de nieuwe financiering. De tekorten in de financiering kunnen immers gecompenseerd worden door te streven naar een maximale bezetting. Hoe meer plaatsen zijn ingevuld, hoe meer premies ontvangen worden en hoe sneller omzet gerealiseerd kan worden.

De promotoren proberen dit na te streven met twee soorten acties: actief rekruteren van kandidaten en het hanteren van lage tot zeer lage instapcriteria bij de toeleiding. Door zelf in te zetten op het rekruteren van geschikte kandidaten proberen de promotoren een hogere invullingsgraad te bereiken. We gaven in dit opzicht al aan dat de toeleiding door VDAB verfijnd kan worden. Extra toeleiding is noodzakelijk om de plaatsen zo snel en zo volledig mogelijk ingevuld te krijgen. Daarnaast doen de promotoren ook een beroep op andere toeleidingskanalen, zoals andere organisaties en spontane sollicitaties via mond-aan-mond reclame. We gaven echter aan dat niet alle promotoren dit doen en dat ook de mate waarin de promotoren actief rekruteren verschillend is. De promotoren zullen soms ook kandidaten aanwerven die niet het meest geschikt zijn voor de functie, om te vermijden dat plaatsen niet ingevuld raken. In dat opzicht zullen ze minder selectief zijn bij de toeleiding. Een mogelijke implicatie hiervan is dat de doorstroom naar het NEC van deze doelgroepwerknemers niet gerealiseerd kan worden, waardoor de nazorgpremie wordt misgelopen. Uit de interviews blijkt echter dat de promotoren eerder inzetten op een maximale invulling dan op een maximale doorstroom.

3.1.3 Alternatieve financiering

Uit de interviews blijkt dat de promotoren ook andere inkomsten gebruiken om de tekorten in te vullen. Het gaat om alternatieve financieringsmiddelen die ze kunnen combineren met werkervaring. Tijdens de interviews gaven verschillende promotoren aan dat het niet haalbaar is financieel rond te komen zonder deze bijkomende inkomsten. Het gaat vooral om loonsubsidies (GESCO, sociale Maribel), financiering van artikel 60'ers, VIA-middelen en integratiepremies. Sommige promotoren kunnen ook een beroep doen op bijkomende stedelijke of gemeentelijke subsidies. Promotoren die activiteiten uitvoeren in het kader van kringloop en recyclage doen vaak beroep op tonnage vergoedingen. Sommige promotoren ten slotte worden extra gefinancierd door organisaties waaruit ze ontstaan zijn.

3.1.4 Verminderde omkadering op de werkvloer

Verschillende promotoren hebben naar aanleiding van de tekorten de omkadering op de werkvloer verminderd. Het aantal voltijds equivalenten per instructeur werd dus verhoogd. Deze promotoren zijn echter van mening dat door deze verhoogde caseload de druk op de werkvloerbegeleiding hoger komt te liggen dan vroeger. Dit kan er mogelijk toe leiden dat de kwaliteit van de begeleiding afneemt. Verschillende promotoren die de omkadering niet verlaagd hebben, geven aan dat dit in de toekomst een noodzaak zal worden omwille van de tekorten in de financiering. Sommige promotoren gaven echter aan dat ze niet beschikken over deze mogelijkheid. De redenen die ze hiervoor aangeven is dat de omkadering wordt beïnvloed door de aard van de activiteit en de werkvorm, zoals we

eerder al aanhaalden. Een lagere omkadering op de werkvloer is dus niet voor alle promotoren een mogelijke oplossing.

3.2 Analyse van de resultaten van de werkervaringsmodule op het niveau van de promotoren

3.2.1 Structuur van de kosten en opbrengsten

We hernemen in tabel 6.5 de resultaten voor de werkervaringsmodule op basis van de budgettering 2010, zoals bevraagd in onze elektronische survey. Daarin stelden we reeds vast dat de werkervaringsmodule voor twee op de drie respondenten verlieslatend was. In de helft van de gevallen bedraagt het gebudgetteerde verlies per doelgroepmedewerker (in VTE) meer dan 1 500 euro. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de overheadkosten zelfs nog niet meegerekend zijn in dit resultaat.

Tabel 6.5 Gebudgetteerd resultaat door interne promotoren, voor 2010

	Resultaat	Resultaat/VTE WEP ¹	Resultaat/VTE ²
Werkervaringsmodule (n=35)			
1ste kwartiel (Q25)	-100 092	-4 779	-3 983
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	-12 153	-1 519	-844
3de kwartiel (Q75)	21 266	1 439	985
Gemiddelde	-26 632	-2 207	-1 380
% verlieslatend	66	66	66

1 Bij de berekening van de resultaten per VTE WEP hanteren we het aantal interne WEP+-werknemers.

2 Bij de berekening van de resultaten per VTE worden alleen de betrokken VTE in de noemer geplaatst. Voor de werkervaringsmodule zijn dit de interne WEP+-werknemers, de instructeurs en de overige betrokken werknemers.

Bron: Survey sheets

In onze zoektocht naar verklaringen voor deze verschillen tussen promotoren bekijken we de structuur van de opbrengsten en van de kosten. Tabel 6.6 geeft een overzicht van de verdeling van de gebudgetteerde opbrengsten en bekijkt de verschillen tussen promotoren die een verlies budgetteren op de werkervaringsmodule en zij dit dat niet doen.

Tabel 6.6 Verdeling van de geaggregeerde gebudgetteerde opbrengsten (in euro) voor de werkervaringsmodule, in 2010, in %

	Alle respondenten	Verlieslatende respondenten op WEM	Niet-verlieslatende respondenten op WEM
Loonpremie	51	56	46
Omkaderingspremie	13	15	12
Aanvullende omkaderingspremie	5	5	5
Overige financiering	9	12	6
Omzet (facturatie)	22	12	31
Totaal	100	100	100

Bron: Survey sheets (n=36)

De niet-verlieslatende promotoren halen hun opbrengsten in veel grotere mate uit omzet (facturatie) dan de verlieslatenden. Het aandeel uit overige financiering en de loonpremie is dan weer veel kleiner voor deze groep. In tabel 6.7 doen we een gelijkaardige oefening voor de kostenzijde.

Tabel 6.7 Verdeling van de geaggregeerde gebudgetteerde kosten voor de werkervaringsmodule, in 2010, in %

	Alle respondenten	Verlieslatende respondenten op WEM	Niet-verlieslatende respondenten op WEM
Loonkost WEP+-werknemer	60	61	59
Loonkost instructeur	20	21	19
Loonkost overige werknemers	5	4	5
Werkingsmiddelen	13	12	15
Afschrijvingen	1	1	2
Totaal	100	100	100

Bron: Survey sheets (n=36)

Langs kostenzijde stellen we veel kleinere profielverschillen vast. We merken alleen een lichtelijk hoger percentage op voor werkingsmiddelen en afschrijvingen bij promotoren die geen verlieslatende werkervaringsmodule gebudgetteerd hebben. Dit kan duiden op een daad van goed bestuur (cf. realistische kostprijsboekhouding), het gebruiken van een nieuwere infrastructuur, of het actief zijn in activiteiten met een grotere kapitaalsintensiteit. Voor al deze parameters is het echter moeilijk om vast te stellen of deze een oorzaak of net een gevolg zijn van gunstige resultaten op de werkervaringsmodule.

3.2.2 Omvang van de kosten en opbrengsten

Vervolgens beschouwen we de omvang van de kosten en de opbrengsten uit de werkervaringsmodule per doelgroepmedewerker (in VTE).

Tabel 6.8 Gebudgetteerde opbrengsten (in euro) per doelgroepmedewerker (in VTE), in 2010

	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Loonpremie	16 408	17 900	17 900	16 865
Omkaderingspremie	4 028	4 475	4 475	4 284
Aanvullende omkaderingspremie	1 800	2 000	2 000	1 709
Overige financiering	0	2 051	4 491	2 990
Omzet (facturatie) ¹	966	5 482	8 542	8 016
Totale opbrengsten WEM ^{1,2}	27 895	31 731	38 216	33 777

1 Deze cijfers zijn berekend op basis van 36 observaties.

2 Aangezien we de verdeling per variabele weergeven, hoeft de som van bovenstaande rijen niet noodzakelijk gelijk te zijn aan deze bedragen.

Bron: Survey sheets

We maken daarbij volgende vaststellingen:

- gemiddeld gezien bedraagt de ‘gap’ tussen loonpremie en gebudgetteerde loonpremie 1 035 euro (=17 900 - 16 865);
- 43% gaat uit van een lager bedrag voor de loonpremie dan voorzien in het besluit. Men verwacht dus dat de bezettingsgraad lager zal liggen dan 100%. 11% gaat echter uit van een hoger bedrag dan voorzien in het besluit;
- 41% gaat uit van een lager bedrag voor de omkaderingspremie dan voorzien in het besluit. 38% gaat uit van een lager bedrag voor de aanvullende omkaderingspremie dan voorzien in het besluit. Dit hangt eveneens samen met een verwachte bezettingsgraad die lager ligt dan 100%;
- 10 van de 37 (27%) ontvangen niets aan ‘overige financiering’. Van negen ervan kennen we het ook het gebudgetteerde resultaat: zeven zijn verlieslatend en twee zijn rendabel bij de werkervaringsmodule. De verschillen tussen de andere financieringsmiddelen die ontvangen en ingezet worden voor de werkervaringsmodule lijken groot te zijn. We hebben echter geen volledig beeld van de andere financieringsstromen die ingezet worden voor de werkervaringsmodule. De reden hiervoor is dat niet alle promotoren deze gegevens hebben gerapporteerd. Hierdoor kunnen we enkel een indicatie krijgen van de andere financiële middelen die ingezet worden voor de financiering van de werkervaringsmodule. Zoals we eerder aanhaalden zijn bronnen die voorkomen loonsubsidies (GESCO, sociale Maribel, SINE), financiering van artikel 60’ers, VIA-middelen, integratiepremies, stedelijke of gemeentelijke subsidies en tonnage vergoedingen. Doordat we niet voor alle promotoren over deze gegevens beschikken kunnen we echter niet uitmaken welke bronnen het meest worden ingezet.

- 8 van de 36 (22%) hebben geen bedragen bij omzet gebudgetteerd. Van zeven van hen kennen we het resultaat: alle zeven hebben een verlieslatende werkervaringsmodule.

In tabel 6.9 maken we een gelijkaardige oefening voor de gebudgetteerde kosten.

Tabel 6.9 Gebudgetteerde kosten (in euro) per doelgroepmedewerker (in VTE), in 2010

	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Loonkost WEP+-werknemer	19 297	21 365	22 934	21 038
Loonkost instructeur	5 422	6 783	9 756	7 678
Loonkost overige werknemers	0	345	2 818	2 222
Werkingsmiddelen	2 398	3 532	5 037	4 791
Afschrijvingen	0	351	610	545
Totale kosten WEM*	29 835	33 361	40 421	36 274

* Aangezien we de verdeling per variabele weergeven, hoeft de som van bovenstaande rijen niet noodzakelijk gelijk te zijn aan deze bedragen.

Bron: Survey sheets (n=36)

Hieruit kunnen we opmaken dat de loonkost voor de WEP+-werknemers geen grote verschillen kent tussen de interne promotoren. De loonkost voor de instructeur op de werkvloer varieert dan weer meer. Een mogelijke verklaring hiervoor is de anciënniteit van de werkvloerbegeleider. 44% van de promotoren geen loonkosten budgetteert voor de overige werknemers, 28% budgetteert geen kosten voor afschrijvingen.

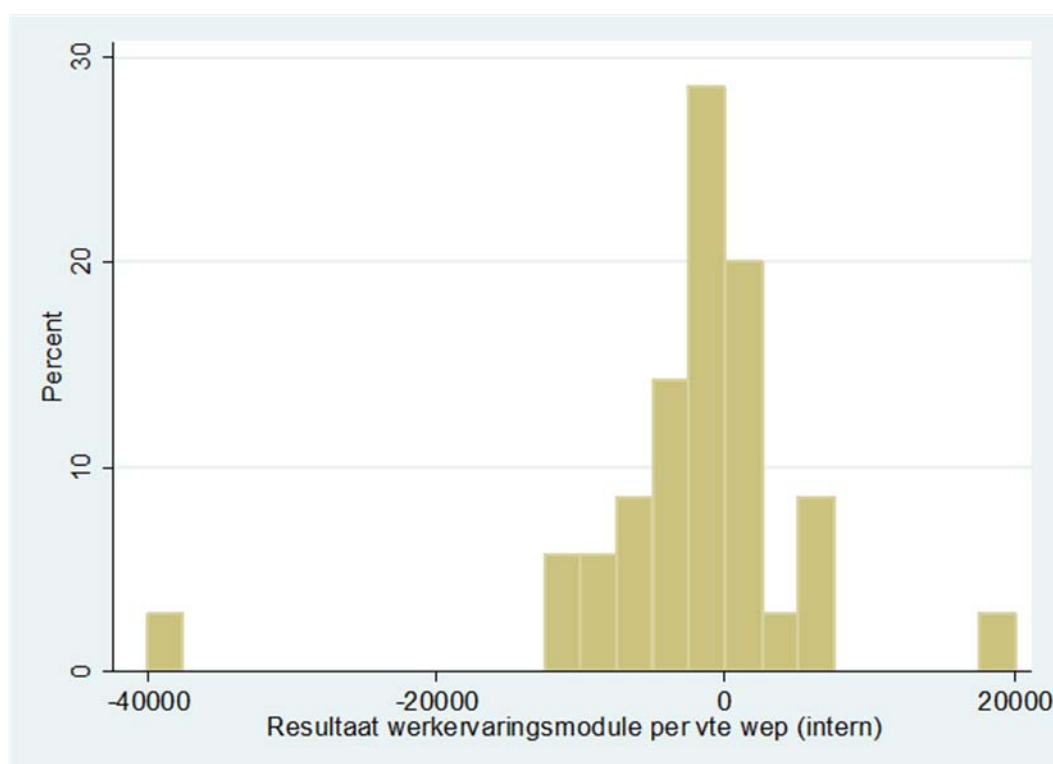
We kunnen op basis van tabel 6.8 en 6.9 volgende vaststellingen maken:

- de gemiddelde kloof per VTE doelgroepwerknemer tussen gebudgetteerde loonpremie en reële loonkost (doelgroepwerknemer) bedraagt -4 173 euro. De mediaan bedraagt -3 465 euro;
- de gemiddelde kloof per VTE doelgroepwerknemer tussen gebudgetteerde omkaderingspremie en reële loonkost (instructeur) bedraagt -1 685 euro. De mediaan bedraagt -308 euro;
- de gemiddelde kloof per VTE doelgroepwerknemer tussen premies en reële loonkosten voor de hele werkervaringsmodule bedraagt -5 858 euro. De mediaan bedraagt -3 773 euro;

Hieruit blijkt dat het niet aangewezen is ons te baseren op het gemiddelde. Het is duidelijk dat het gemiddelde afhankelijk is van, in dit geval, extreem lage waarden. Outliers met hoge verliezen beïnvloeden in dit opzicht de gemiddelde kloof overheen alle werkervaringspromotoren.

3.2.3 Resultaat en dekkinggraad van de premies voor de werkervaringsmodule

Figuur 6.1 geeft het histogram weer van het verschil tussen opbrengsten en kosten per doelgroepmedewerker (in VTE). We zien daarbij dat in de meeste gevallen de verliezen tussen de 0 en de 2 500 euro bedragen, al duikt een aanzienlijk deel van de sector nog dieper in het rood. We herhalen daarbij dat overheadkosten nog niet meegerekend zijn in deze analyse.



Bron: Survey sheets

Figuur 6.1 Histogram van het verschil tussen gebudgetteerde opbrengsten en kosten voor de werkervaringsmodule, in 2010

Tabel 6.10 geeft de dekkinggraad weer van de gebudgetteerde premies voor de werkervaringsmodule. Deze dekkinggraad is de verhouding tussen de gebudgetteerde premies respectievelijk de loonkosten of de omkaderingskosten.

Tabel 6.10 Dekkingsgraad van de gebudgetteerde premies voor de werkervaringsmodule op promotorniveau, in 2010

	Q 25	Q 50	Q 75	% promotoren kostendekkend
Loonpremie	78%	84%	93%	17%
Omkaderingspremies ¹	67%	95%	119%	42%
Totaal ²	60%	73%	82%	6%

1 Dit is de omkaderingspremie + de aanvullende omkaderingspremie.

2 Hier maken we de vergelijking tussen het totaal van de kosten voor de werkervaringsmodule (excl. overhead) met het totaal van de ontvangen premies.

Bron: Survey sheets (n=36)

3.2.4 Verklarende parameters voor de financiële leefbaarheid op promotorniveau

In deze paragraaf gaan we op zoek naar parameters op het niveau van de promotoren die een verklaring kunnen geven voor het al dan niet financieel leefbaar zijn van de werkervaringsmodule. Daarbij maken we gebruik van de Wilcoxon rank-sum toets en rapporteren we desgevallend de p-waarde tussen haakjes.²⁶

3.2.4.1 Het genereren van omzet

De omzet per doelgroepmedewerker (in VTE) is de enige post langs opbrengstenzijde die een significant ($p=0,0005$) verschil aangeeft tussen promotoren die een winstgevende dan wel een verlieslatende werkervaringsmodule budgetteren. Voor deze laatste groep bedraagt de omzet per doelgroepmedewerker (in VTE) gemiddeld 4 684 euro, terwijl deze voor de rendabele promotoren maar liefst gemiddeld 15 070 euro bedraagt. Een verschil van meer dan 10 000 euro per tewerkgestelde doelgroepmedewerker (in VTE).

3.2.4.2 De bezettingsgraad

Een volgend mogelijk knelpunt is de bezettingsgraad die niet steeds 100% bedraagt, waardoor men niet altijd aanspraak kan maken op de loonpremie van 17 900 euro. We kunnen de bezettingsgraad die men gemiddeld gezien impliciet in het achterhoofd houdt afleiden uit het gebudgetteerde premiebedrag per voltijdse equivalente doelgroepmedewerker. De gemiddelde bezettingsgraad daarbij is 94,2%, de mediaan bedraagt 100% en de eerste en derde kwartielen zijn respectievelijk 91,7 en 100%.

²⁶ Een t-test is vaak niet aangewezen aangezien de achterliggende data vaak niet normaal verdeeld zijn. De Wilcoxon rank-sum toets is een non-parametrische test waarvoor deze vereiste niet opgaat.

Er is echter geen verband te vinden tussen de bezettingsgraad en het al dan niet winstgevend zijn, noch met de omvang van het gebudgetteerde resultaat en dat noch voor de werkervaringsmodule als voor het totaal van de werkzaamheden.

3.2.4.3 *De betalingen per VTE in plaats van per traject*

Nog een ander potentieel knelpunt is het feit dat de premies per voltijds equivalent betaald worden en niet per traject. Ook hier kunnen we op zoek gaan naar verschillen. We kennen immers het aantal trajecten en het aantal doelgroepmedewerkers in VTE, waardoor we de verhouding tussen beide kunnen bepalen.

De gemiddelde verhouding VTE/traject bedraagt 83%. De mediaan bedraagt 85% en de eerste kwartielen zijn 73% en 100%.

Ook hier kunnen we geen significante verschillen vaststellen tussen deze verhouding en de omvang van het resultaat, noch met het al dan niet winstgevend zijn en dat noch voor de werkervaringsmodule als voor het totaal van de werkzaamheden.

3.2.4.4 *De dekkingsgraad van de premies*

De verschillen in de dekkingsgraad van de premies die we vaststelden in tabel 6.10 zijn opmerkelijk. Nog opmerkelijker echter is het feit dat deze dekkingsgraad niet significant verschillend is tussen promotoren die winst budgetteren en promotoren die verlies budgetteren en dat noch voor de werkervaringsmodule, als voor het resultaat in het geheel. We vinden noch voor de dekkingsgraad van de loonpremie, noch voor deze van de omkaderingspremies, noch voor het totale plaatje significante verschillen ter zake. Blijkbaar zijn het dus in hoofdzaak andere factoren die het verschil maken.

3.3 Analyse van de resultaten van de werkervaringsmodule op het niveau van de activiteiten

Onze bevraging bij de interne promotoren omvatte ook vragen naar operationele en financiële gegevens tot op het niveau van de activiteiten die promotoren uitvoeren. Dit laat ons toe om nog wat dieper te graven en onze analyse te verfijnen. We bekijken de rentabiliteit op het niveau van de activiteitendomeinen en gaan op zoek naar parameters op het niveau van de activiteitendomeinen die samenhangen met de leefbaarheid van de werkervaringsmodule.

3.3.1 Rentabiliteit op het niveau van de activiteiten

Tabel 6.11 geeft een overzicht van de resultaten per doelgroepmedewerker (in VTE) per activiteitendomein. Deze resultaten leveren alvast geen positief beeld op van de leefbaarheid van deze domeinen. We herinneren eraan dat de overheadkosten zelfs niet meegerekend zijn in deze analyse. Wat opvalt is dat dé ideale marktniche niet bestaat. Alleen activiteiten binnen het domein kringloop, recyclage en logistiek scoren beter, net zoals de categorie varia. Deze laatste categorie bevat enkele activiteiten die niet tot de meest voorkomende activiteiten binnen het werkveld behoren. Dit zou een voorzichtige indicatie kunnen zijn van het feit dat innovatie inzake marktniches wel degelijk lonend kan zijn.

Tabel 6.11 Gebudgetteerd resultaat per doelgroepmedewerker (in VTE) per activiteitendomein, in 2010

Activiteitendomein	N	% verlieslatend	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Poetsen en strijken	12	58	-7 989	-4 287	3 682	-3 499
Groendienst, land- en tuinbouw	12	75	-3 967	-1 138	1 740	-731
Klussen en onderhoud	8	50	-1 912	-225	51	898
Bouw en renovatie	6	83	-6 303	-3 692	-1 211	-2 804
Montage en herstellingen	9	78	-5 175	-4 429	-725	-3 230
Administratie, verkoop en onthaal	10	70	-6 109	-3 584	0	-3 704
Kringloop, recyclage en logistiek	7	29	-724	1 538	3 804	1 216
Varia	6	33	-4 872	727	2 339	-1 357
Totaal	70	61	-5 146	-1 258	1 420	-1 802

Bron: Survey sheets

We willen daarbij nog waarschuwen voor het feit dat het blind kopiëren van marktniches die iets rendabeler blijken te zijn dan andere – het zogenaamde lemmingeffect – ook kan leiden tot kannibalisme binnen de sector en met het ruimere werkveld van de sociale inschakelingseconomie. Zo zijn kringloopwinkels ook een verhaal van sociale werkplaatsen, arbeidszorg, enz. Deze vaststelling werd eerder al gemaakt voor andere programma's die werken met doelgroepmedewerkers (voor de beschutte werkplaatsen, zie Van Opstal en Pacolet, 2007; voor de sociale inschakelingseconomie in haar geheel, zie Van Opstal, Deraedt en Gijssels, 2009).

3.3.2 Verklarende parameters voor de financiële leefbaarheid op activiteitsniveau

Ook hier gaan we op zoek naar verklarende parameters voor de financiële leefbaarheid van de werkervaringsmodule, maar dan op het niveau van de activiteiten. Daarbij gebruiken we opnieuw de Wilcoxon rank-sum toets en rapporteren we desgevallend de p-waarde tussen haakjes.

3.3.2.1 Het genereren van omzet

Op het niveau van de promotoren stelden we vast dat de mogelijkheid om omzet (facturatie) te halen uit de activiteiten de belangrijkste parameter was in het al dan niet leefbaar zijn van de werkervaringsmodule. Ook op het niveau van de individuele activiteiten merken we een zeer sterke samenhang tussen het resultaat van de werkervaringsmodule per doelgroepmedewerker (in VTE) en het aandeel omzet in het totale opbrengstenplaatje van de werkervaringsmodule.

Tabel 6.12 geeft een overzicht van het percentage omzet in de totale opbrengsten per activiteitendomein. Dat laat ons toe om na te gaan of bepaalde activiteitendomeinen zich beter lenen tot facturatie dan andere.

Tabel 6.12 Gebudgetteerd percentage omzet in de opbrengsten van de werkervaringsmodule, per activiteit, in 2010, in %

Activiteitendomein	N	Zonder facturatie	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Poetsen en strijken	12	17	8,7	17,2	19,3	18,7
Groendienst, land- en tuinbouw	12	25	3,7	24,1	34,8	21,5
Klussen en onderhoud	8	25	4,1	14,2	22,0	18,5
Bouw en renovatie	6	17	23,2	31,4	35,8	29,7
Montage en herstellingen	9	11	7,5	11,0	26,6	17,1
Administratie, verkoop en onthaal	10	50	0	8,9	22,3	11,3
Kringloop, recyclage en logistiek	7	14	8,7	32,8	39,0	27,8
Varia	6	33	0	14,2	21,0	14,4
Totaal	70	23	7,5	18,0	28,0	19,4

Bron: Survey sheets

Ook hier stellen we opmerkelijke verschillen vast tussen de activiteitendomein, al blijven de verschillen binnen de activiteitendomeinen groter. Bouw en renovatie, maar ook kringloop, recyclage en logistiek zijn domeinen waarin facturatie vaker voorkomt. Administratie, verkoop en onthaal is het segment waarin dit blijkbaar het minst mogelijk is. Voor poetsen en strijken wordt relatief vaak gefactureerd, maar blijft het aandeel omzet in de totale opbrengsten beperkt. Ondanks deze ver-

schillen tussen de activiteitendomeinen konden we geen verschillen vaststellen in de rentabiliteit ervan wanneer we controleren voor deze verschillen in het aandeel dat de omzet heeft op de totale opbrengsten. Andermaal moeten we dus vaststellen dat hét luxesegment dus niet bestaat.

3.3.2.2 Dekkingsgraad premies

We kijken andermaal ook eens naar dekkingsgraad van de premies, maar deze keer op activiteitsniveau. Het werkveld haalt deze parameter immers aan als cruciaal voor de leefbaarheid van de werkervaringsmodule. Tabel 6.13 geeft een overzicht van de dekkingsgraad van de loonpremie op het niveau van de activiteitendomeinen.

Tabel 6.13 Dekkingsgraad van de gebudgetteerde loonpremie voor de werkervaringsmodule per activiteitendomein, in 2010, in %

	N	Q 25	Q 50	Q 75	Activiteiten kostendeckend
Poetsen en strijken	13	79	83	89	15
Groendienst, land- en tuinbouw	12	82	87	98	17
Klussen en onderhoud	8	87	87	90	13
Bouw en renovatie	7	82	82	99	14
Montage en herstellingen	10	67	82	85	0
Administratie, verkoop en onthaal	10	82	90	92	10
Kringloop, recyclage en logistiek	7	84	91	94	0
Varia	7	74	92	94	14
Totaal	74	82	87	92	11

Bron: Survey sheets

Globaal op activiteitsniveau bekeken, wijken deze percentages niet sterk af van de cijfers op promotorniveau. Tussen de activiteitendomeinen zijn de verschillen vrij klein. Alleen het domein montage en herstellingen scoort merkkelijk lager ($p=0,0071$) in vergelijking met de andere activiteiten. In geen van de gevallen dekt de premie de loonkost voor de doelgroep (wat overigens ook het geval is voor het met hogere omzetcijfers gezegende domein kringloop, recyclage en logistiek). De bezettingsgraad wijkt voor de activiteiten binnen dit domein echter niet significant af van deze van de activiteiten uit de overige domeinen. Er is wel een licht significant verschil ($p=0,0659$) tussen activiteiten in dit domein en de overige activiteiten voor wat betreft de verhouding tussen het aantal doelgroepmedewerkers (in VTE) per traject. Deze verhouding ligt namelijk hoger bij de activiteit montage en herstellingen dan bij de andere activiteiten, met een gemiddelde van 96% voor de eerste groep en een gemiddelde van 84,7% voor de laatste groep. Een hogere tewerk-

stellingsgraad van doelgroepmedewerkers levert duidelijk niet alleen hogere premies op, maar verhoogt uiteraard ook de loonkost.

De dekkingsgraad van de loonpremie op activiteitsniveau hangt echter niet samen met de rentabiliteit van de activiteit. Wat dat betreft zijn onze bevindingen gelijklopend met deze op promotorniveau.

Tabel 6.14 geeft een gelijkaardig overzicht voor de omkaderingspremies. Ook hier wijken, globaal bekeken, de cijfers niet sterk af van deze op promotorniveau. De helft van de activiteiten zijn overigens kostendekkend op dit vlak. Er zijn wel grote verschillen merkbaar, zowel tussen als binnen de activiteiten. Een uitschieter naar beneden toe is het domein bouw en renovatie, waar een licht significant ($p=0,0535$) negatief verschil is vast te stellen met de dekkingsgraad van de omkaderingspremie voor de andere activiteiten. Een positieve uitschieter wat dat betreft is het domein varia ($p=0,0875$). We stellen echter geen verband vast tussen de rentabiliteit van de activiteiten en de dekkingsgraad van de omkaderingspremie, wat in overeenstemming is met onze voorgaande bevindingen.

Tabel 6.14 Dekkingsgraad van de gebudgetteerde omkaderingspremies* voor de werkervaringsmodule op activiteitsniveau, in 2010, in %

	N	Q 25	Q 50	Q 75	Activiteiten kostendekkend
Poetsen en strijken	13	71	80	149	46
Groendienst, land- en tuinbouw	12	78	102	124	50
Klussen en onderhoud	8	78	102	115	50
Bouw en renovatie	7	62	75	89	14
Montage en herstellingen	10	68	76	108	40
Administratie, verkoop en onthaal	10	65	123	162	60
Kringloop, recyclage en logistiek	7	83	122	136	57
Varia	7	108	134	161	86
Totaal	74	71	102	129	50

* Dit is de omkaderingspremie + de aanvullende omkaderingspremie.

Bron: Survey sheets

3.3.2.3 De kapitaalsintensiteit van de activiteiten

We kunnen ons de vraag stellen of kapitaalsintensievere activiteiten betere resultaten boeken. Indien dat niet het geval is, kunnen we ons immers de vraag stellen waarom promotoren het risico lopen om zoveel kapitaal te benutten (of aan te trekken) voor het uitvoeren van hun activiteiten.

Het antwoord op deze vraag is snel gegeven: de correlatie tussen de kapitaalsintensiteit van een activiteit en het resultaat ervan per doelgroepmedewerker (in

VTE) blijkt amper $-0,0351$ te bedragen.²⁷ Meer kapitaalsintensieve activiteiten geven echter een grotere kans op het kunnen factureren aan klanten. Zo stellen we een positief verband vast tussen het percentage omzet in de opbrengsten van een activiteit en de kapitaalsintensiteit ervan.²⁸

We hebben reeds vastgesteld dat het percentage omzet in de opbrengsten positief samenhangt met het resultaat van een activiteit. Bovendien hangt de kapitaalsintensiteit positief samen met het percentage omzet in de opbrengsten. Is het uitoefenen van kapitaalsintensieve activiteiten een gok op het grote lot om omzet te kunnen genereren? Hopelijk niet, want wanneer we controleren voor het percentage omzet in de opbrengsten blijkt het verband tussen de resultaten en de kapitaalsintensiteit negatief en significant te zijn.²⁹ Met andere woorden: het sop is de kool niet waard, integendeel.

3.4 Analyse van de financiële kwetsbaarheid van de werkervaringsmodule

De vaststelling dat de rentabiliteit in grote mate afhangt van de mate waarin men in staat is om omzet te genereren met de activiteiten die men uitvoert, brengt ons bij het vraagstuk hoe kwetsbaar deze promotoren zijn bij het uitoefenen van hun werkervaringsmodule. Wanneer de leefbaarheid van deze module immers in sterke mate afhangt van het feit of je al dan niet een betalende klant kan vinden, een mecenas, een sponsorend stadsbestuur, etc. dan hebben we te maken met een zeer kwetsbare sector. We bekijken in deze kwetsbaarheidsanalyse ook de mate waarin promotoren hun activiteitenportfolio al dan niet diversifiëren.

3.4.1 Resultaten bij het opdrogen van externe financiering

Tabel 6.15 geeft verschillende scenario's weer waarbij we diverse bronnen van externe financiering geheel of gedeeltelijk laten wegvallen. Deze berekeningen zijn gebeurd op basis van de surveydata en hebben betrekking op 35 promotoren.

²⁷ Een lineaire regressie op het niveau van de activiteiten, waarbij de standaardfouten geclusterd worden per promotor, geeft een p-waarde van 0,55 weer.

²⁸ Een lineaire regressie op het niveau van de activiteiten, waarbij de standaardfouten geclusterd worden per promotor, geeft een p-waarde van 0,018 weer. De correlatie tussen beide variabelen bedraagt 0,4664.

²⁹ Een lineaire regressie op het niveau van de activiteiten, waarbij de standaardfouten geclusterd worden per promotor, geeft een p-waarde van 0,0212 op de F-test en p-waarden van 0,016 voor het negatieve verband tussen kapitaalsintensiteit en rentabiliteit en 0,006 voor het positieve verband tussen percentage omzet in de opbrengsten en rentabiliteit.

Tabel 6.15 Scenarioanalyse bij het opdrogen van de gebudgetteerde externe financiering voor de werkervaringsmodule, in 2010

Scenario	% promotoren met verlieslatende werkervaringsmodule
Referentiescenario: huidige toestand	66
Overige financiering -25%	71
Overige financiering -50%	77
Overige financiering -100%	80
Bedrijfsopbrengsten -25%	86
Bedrijfsopbrengsten -50%	97
Bedrijfsopbrengsten -100%	97
Overige financiering én bedrijfsopbrengsten -100%	100

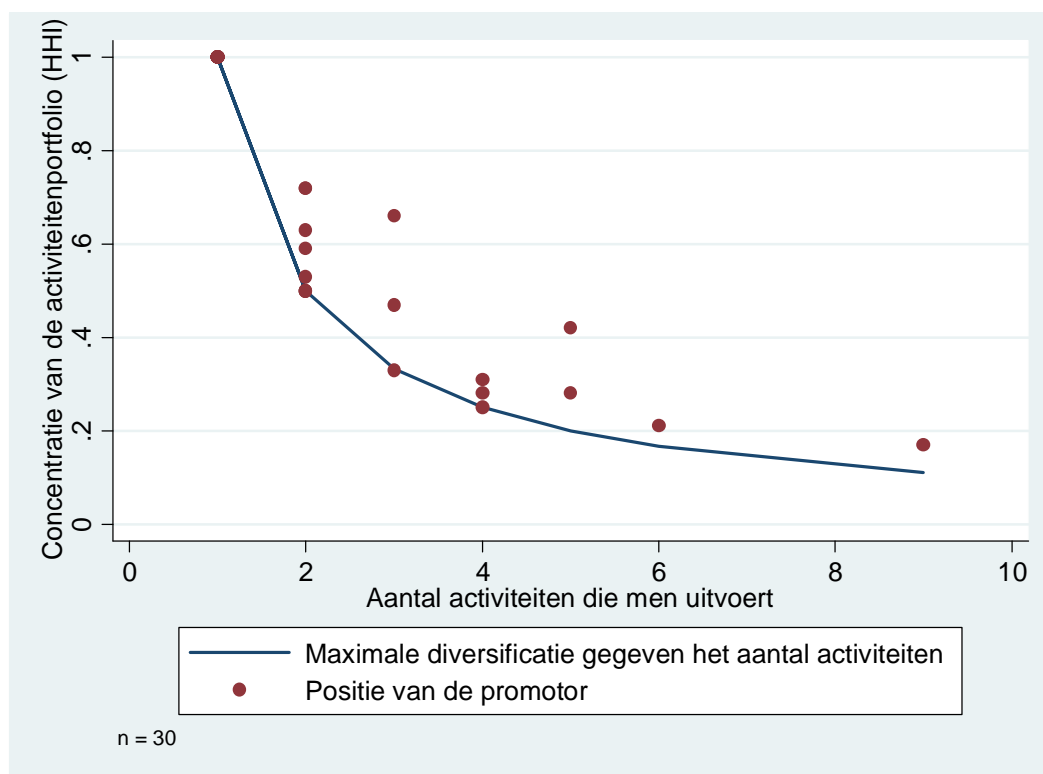
Bron: Survey sheets (n=35)

Uit deze analyse kunnen we alleen maar afleiden dat de werkervaringsmodule en bijgevolg ook de promotoren die deze organiseren, bijzonder kwetsbaar is voor het wegvallen van externe financiering. Vooral het wegvallen van bedrijfsopbrengsten heeft een zeer grote impact op de resultaten. Als er geen omzet gerealiseerd wordt, is maar liefst 97% van de promotoren verlieslatend voor de werkervaringsmodule. Indien de promotoren geen andere financieringsmiddelen zouden inzetten voor de werkervaringsmodule, is 80% verlieslatend. Bij het wegvallen van alle externe financiering (excl. de premies uiteraard) is overigens geen enkele werkervaringsmodule leefbaar. Hierbij zijn de overheadkosten bovendien nog niet meegerekend.

3.4.2 Diversificatie van de activiteitenportfolio

Figuur 6.2 geeft een overzicht van het aantal activiteiten die men uitvoert, versus de spreiding van de activiteitenportfolio (gemeten met behulp van de Herfindahl-Hirschman Index, HHI).³⁰ Hoe groter deze spreiding, hoe lager de HHI. Een voorbeeld kan dat verduidelijken: we zien bijvoorbeeld dat er een aantal promotoren zijn die twee activiteiten organiseren. Hoe lager de HHI, hoe groter de diversificatie – die is in dat geval maximaal wanneer beide activiteiten evenveel doelgroepmedewerkers in VTE bevatten, wat meteen ook samenvalt met de ondergrens voor de HHI bij twee activiteiten. We zien zo bijvoorbeeld ook dat met vijf activiteiten te organiseren de eigenlijke diversificatie van de activiteitenportfolio nog steeds kleiner kan zijn dan het geval waarin men drie activiteiten op gelijke schaal uitbaat.

³⁰ Deze index is gelijk aan de som van de gekwadrateerde marktaandelen van elke activiteit per promotor in termen van doelgroepwerkstelling (in VTE).



Bron: Survey sheets

Figuur 6.2 Spreiding van de activiteitenportfolio bij interne promotoren, in 2010

Noch het aantal activiteiten, noch het aantal activiteitendomeinen, noch de concentratie van de activiteitenportfolio heeft een significante impact op de rentabiliteit van de werkervaringsmodule. Deze maatstaf geeft echter de kwetsbaarheid aan van een werkervaringspromotor: hoe groter de activiteitendiversificatie, hoe kleiner het risico dat je de boeken moet dicht doen als een bepaalde activiteit niet meer leefbaar blijkt te zijn. Wat dat betreft zien we dat maar liefst 12 van de 30 promotoren waarvan we over deze gegevens beschikken, zich focussen op slechts één activiteit. Zij die meer activiteiten uitbouwen hanteren blijkbaar wel steeds een vrij behoorlijk evenwicht tussen deze activiteiten.

We kunnen blijkbaar twee soorten strategieën onderscheiden: zij die zich hoe dan ook blijven focussen op één activiteit ($HHI=1$) ongeacht de schaal en zij die hun activiteitenportfolio verder diversifiëren naarmate de schaal van het bedrijf groter is (in termen van VTE WEP+-werknemers). De opportuniteitskost voor een verdere diversificatie is daarbij evenwel het verliezen van eventuele schaalvoordelen. Dit is vooral voor kleine promotoren een moeilijkere trade-off. Het volgen van de ene dan wel de andere strategie heeft echter geen significante impact op de resultaten van de werkervaringsmodule, maar geeft andermaal de kwetsbaarheid aan van de promotoren in kwestie. Het toont ook aan dat promotoren die zich focussen op één activiteit dit niet noodzakelijk doen omwille van het feit dat die activiteit zo lucratief is. De activiteitendiversificatie van promotoren blijkt overigens

ook niet samen te hangen met de kapitaalsintensiteit van de activiteiten die ze uitoefenen, noch met het percentage omzet in hun opbrengsten.

Terwijl 12 van de 30 promotoren aangeven dat ze maar één activiteit uitbouwen, blijkt dat 15 van de 30 actief is in slechts één van de acht activiteitendomeinen die we hanteren bij onze analyses. Men kan immers meerdere activiteiten uitbouwen binnen hetzelfde domein. Zeven van de 30 promotoren zijn actief in twee activiteitendomeinen, de overige acht in drie tot zelfs zes domeinen. Ook hier stellen we, op het niveau van de interne promotor, geen verschillen vast qua rentabiliteit naarmate het aantal activiteitendomeinen verschilt.

3.5 Beknopte analyse van de resultaten van de werkervaringsmodule bij externe promotoren

We hebben eveneens een beknopte elektronische vragenlijst verzonden naar een selectie van 40 van de 294 externe werkervaringspromotoren, op basis van een toevalssteekproef. Daarbij werd eveneens gepeild naar de leefbaarheid van de werkervaringsmodule. Het was daarbij niet onze betrachting om een analyse ten gronde te maken van de externe promotoren. Deze beperkte survey levert ons anderzijds wel een indicatief beeld op van de impact van de nieuwe financiering bij externe promotoren. Aangezien slechts 16 externe promotoren deze survey ingevuld en teruggestuurd hebben, levert deze bevraging in hoofdzaak een illustratief en exploratief beeld op van dit segment van het werkervaringsprogramma. Ook hier betreft het trouwens cijfermateriaal dat betrekking heeft op de budgettering voor 2010. We geven een overzicht van de belangrijkste bevindingen.

Slechts één externe promotor van de zestien verwacht het volledige premiebedrag te ontvangen. Ook externe promotoren verwachten blijkbaar dat de bezettingsgraad niet gelijk zal zijn aan 100% en dat beschikbare plaatsen dus niet gedurende het hele jaar ingevuld zijn. Een andere mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat niet alle externe partners de omkaderingspremie gebruiken. Sommige externe promotoren hebben immers geen instructeur in dienst die expliciet instaat voor de werkervaring van de doelgroepmedewerkers. Bij deze promotoren worden doelgroepmedewerkers begeleid door een reeds aanwezige werknemer of ploegbaas. Aangezien deze externe promotoren daardoor geen kosten kunnen verantwoorden, kunnen zij ook geen aanspraak maken op de omkaderingspremie. Dit blijkt voor drie van de vijftien betrokken promotoren het geval te zijn.

Het resultaat van de werkervaringsmodule is negatief voor dertien van de zestien externe promotoren. We moeten daarbij evenwel rekening houden met het risico op een vertekening van onze dataset: verlieslatende werkervaringspromotoren hebben eventueel een sterkere neiging om een vragenlijst in te vullen en op te sturen voor een onderzoek dat het programma waaraan ze deelnemen evalueert.

Toch is dit resultaat illustratief voor het feit dat lang niet alle externe promotoren winst halen uit hun werkervaringsmodule.

Het is ook indicatief dat de twee externe promotoren die omzet genereren uit hun activiteit, net ook degenen zijn die niet verlieslatend zijn op hun werkervaringsmodule. Ook de derde niet-verlieslatende externe promotor gebruikt overige financiering om een break-even situatie te bereiken. We moeten daarbij wel aandacht schenken aan het feit dat doelgroepmedewerkers bij een externe promotor meestal gewoon binnen de organisatie ingeschakeld worden. De impliciete opbrengsten die daaruit voortvloeien vallen daarbij moeilijk te berekenen en vallen ook vaak niet op voor de betrokken externe promotoren.

3.6 Vaststellingen en terugkoppeling

Hier vatten we de belangrijkste inzichten samen en maken we de terugkoppeling met de hypothesen die geformuleerd werden op basis van de interviews:

1. er zijn opmerkelijke profielverschillen, zowel tussen als binnen activiteitendomeinen en dat zowel op operationeel als op financieel vlak. De verschillen binnen de activiteitendomeinen domineren echter de verschillen ertussen;
2. de werkervaringsmodule is verlieslatend voor twee promotoren op drie en dit zonder de overheadkosten mee te nemen;
3. verschillen tussen promotoren die winst maken op deze module en promotoren die dit niet doen hangen in hoofdzaak samen met de mate waarin promotoren in staat zijn om omzet te genereren uit deze activiteiten. De premies dekken in de meeste gevallen immers de kosten niet. Zonder externe financiering is elke promotor verlieslatend;
4. verschillen in rentabiliteit op activiteitsniveau zijn niet zomaar toe te schrijven aan het activiteitendomein waarin men speelt. Dé droomniche bestaat niet. Spelen evenmin een doorslaggevende rol: de bezettingsgraad, de deeltijdse tewerkstelling, de kapitaalsintensiteit van de activiteiten, de schaal van de activiteiten en de caseload van de instructeurs.

4. Financiële evaluatie van de inschakelingsmodule

De leerwerkbedrijven ontvangen twee premies voor de financiering van de inschakelingsmodule: een inschakelingspremie en een nazorgpremie. Net zoals bij de loonpremie en de omkaderingspremies het geval is, verloopt de inschakelingspremie lineair met de tewerkstellingsgraad van de doelgroepwerknemer. Daarnaast is er nog een nazorgpremie van 1 000 euro per doelgroepwerknemer die uitstroomt naar het normaal economisch circuit (NEC). De promotoren hebben hier

enkel recht op indien een doelgroepwerknemer minstens twee maanden ononderbroken heeft gewerkt in het NEC in de periode van een half jaar na het werkervaringstraject.

In deze paragraaf maken we een evaluatie van de financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule. We gaan daarbij van start met een samenvatting van reflecties die we vanuit het werkveld mochten optekenen tijdens de interviews. Daaruit kunnen hypothesen afgeleid worden die we vervolgens toetsen met behulp van data uit onze elektronische survey. We analyseren daarbij de resultaten van de inschakelingsmodule en gaan op zoek naar parameters die verschillen tussen deze resultaten beïnvloeden. Ook voor de inschakelingsmodule onderzoeken we hoe kwetsbaar de financiële leefbaarheid ervan is.

4.1 Reflectie vanuit het werkveld op de financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule

Met betrekking tot de financiering van de inschakelingsmodule haalden de promotoren tijdens de interviews twee grote knelpunten aan. Ze zijn van mening dat de inschakelingspremie volgens tewerkstellingsgraad niet toereikend is en dat de nazorgpremie ook uitgekeerd zou moeten worden voor een doorstroom naar andere vormen van tewerkstelling dan deze in het NEC, zoals de sociale inschakelingseconomie.

In tegenstelling tot de werkervaringsmodule, hebben we geen strategieën kunnen afleiden die promotoren opzetten om eventuele verliezen in de inschakelingsmodule op te vangen. Ze geven aan dat er knelpunten bestaan met betrekking tot de financiering van de inschakelingsmodule, maar ondernemen geen specifieke acties om deze tekorten te vullen.

4.1.1 Pleidooi voor een forfaitaire inschakelingspremie

Bijna alle werkervaringspromotoren vinden de manier waarop de inschakelingspremie wordt berekend een groot knelpunt. Doordat deze berekend wordt op basis van de tewerkstellingsgraad van de werknemer, resulteert een halftijdse tewerkstelling van een doelgroepwerknemer in een recht op slechts de helft van de inschakelingspremie van een voltijds tewerkgestelde werknemer. De promotoren ervaren dit als een knelpunt. Volgens hen heeft iemand die halftijds tewerkgesteld is evenveel opvolging en begeleiding nodig, alsook hetzelfde pakket sollicitatietraining, vorming en nazorg, als een voltijdse doelgroepwerknemer. De doelstelling van het nieuwe werkervaringsprogramma is immers het realiseren van een evenwaardige begeleiding voor alle doelgroepwerknemers. Verschillende promotoren geven zelfs aan dat het voor deze groep nog moeilijker is omdat zij niet altijd op de werkvloer aanwezig zijn. Dit blijkt dan ook vooral een knelpunt te

zijn voor promotoren waar veel halftijdse doelgroepwerknemers tewerkgesteld zijn.

Enkele promotoren gaven ook aan dat het niet evident is een intern vormingsaanbod op te zetten met de huidige financiering. Een intern aanbod vraagt een vormingsmedewerker, het ontwikkelen van materiaal en het hebben van ruimte waar de vorming kan doorgaan. Volgens verschillende promotoren is dit niet mogelijk met de huidige financiering. Eén leerwerkbedrijf geeft aan dat ze in het verleden een uitgebreider vormingsaanbod hadden, maar dat ze dit niet meer konden opzetten met de nieuwe financiering. Uit de interviews konden we echter afleiden dat een groot aandeel van de leerwerkbedrijven een beroep doet op een externe organisatie wat betreft het vormingsaanbod. Daar de doelgroep van werkervaring voornamelijk bestaat uit kansengroepen, zijn deze opleidingen vaak gratis of wordt er slechts een kleine bijdrage gevraagd.

Verschillende promotoren zijn van mening dat het omwille van deze financiering onmogelijk is een kwaliteitsvolle inschakelingsbegeleiding aan te bieden aan alle werknemers, als een groot aandeel hiervan deeltijds tewerkgesteld is. De werkdruk is immers hoger voor de inschakelingscoaches als er werknemers deeltijds werken. Sommige promotoren gaven tijdens de interviews aan dat de caseload van de coaches zo hoog is, dat ze niet de begeleiding en opvolging kunnen realiseren die ze eigenlijk zouden willen voorzien. Door een verhoging van het aantal begeleidingen per inschakelingscoach komt volgens de respondenten de kwaliteit van de begeleiding in het gedrang.

4.1.2 Pleidooi voor het uitbreiden van het toepassingsgebied van de nazorgpremie

De bevraagde werkervaringspromotoren zijn van mening dat niet enkel doorstroom naar het NEC, maar ook doorstroom naar een tewerkstelling in de sociale inschakelingseconomie beloond zou moeten worden. In een vorig hoofdstuk bespraken we al dat de promotoren aangeven dat het voor sommige doelgroepwerknemers niet mogelijk is een tewerkstelling in het NEC te vinden. Daarnaast halen verschillende promotoren aan dat er wel financiering wordt voorzien voor de uitstroom van een doelgroepwerknemer, maar dat er voor de eigenlijke nazorgperiode geen financiering wordt gegeven. Ook dit wordt als een knelpunt ervaren. Daar de nazorg een onderdeel van de inschakelingsmodule is, moet deze ook gefinancierd worden vanuit de inschakelingspremie. Verschillende promotoren vinden echter dat er te weinig financiering is om een goede nazorg te garanderen.

4.2 Financiële resultaten van de inschakelingsmodule

4.2.1 Structuur van de kosten en opbrengsten

In tabel 6.16 hernemen we de gebudgetteerde resultaten voor de inschakelingsmodule. We zien daarbij dat een derde van de promotoren een verlieslatende inschakelingsmodule budgetteert. In de helft van de gevallen bedraagt het resultaat per doelgroepwerknemer (in VTE) tussen de -198 en de 901 euro. Hierbij zijn de overheadkosten echter niet meegenomen. We merken daarbij op dat het aantal doelgroepwerknemers waarvan sprake in de inschakelingsmodule is eveneens de externe doelgroepwerknemers bevat waarvoor de inschakelingsmodule aangeboden wordt.

Tabel 6.16 Gebudgetteerd resultaat voor de inschakelingsmodule, in 2010

	Resultaat	Resultaat/VTE WEP ¹	Resultaat/VTE ²
Inschakelingsmodule (n=36)			
1ste kwartiel (Q25)	-7 052	-198	-186
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	9 661	214	204
3de kwartiel (Q75)	31 426	901	867
Gemiddelde	24 346	269	259
% verlieslatend	33	33	33

- 1 Bij de berekening van de resultaten per VTE WEP hanteren we het aantal interne + externe WEP+-werknemers.
- 2 Bij de berekening van de resultaten per VTE worden alleen de betrokken VTE in de noemer geplaatst. Voor de inschakelingsmodule zijn dit de interne en externe WEP+-werknemers en de inschakelingscoaches.

Bron: Survey sheets

We starten onze analyse door profielverschillen op het vlak van de opbrengsten (tabel 6.17) en de kosten (tabel 6.18) te onderzoeken tussen promotoren die een verlieslatende inschakelingsmodule budgetteren en promotoren die minstens een break-even vooropstellen.

Tabel 6.17 Verdeling van de geaggregeerde gebudgetteerde opbrengsten (in euro) voor de inschakelingsmodule, in 2010, in %

	Alle respondenten	Verlieslatende respondenten op IM	Niet-verlieslatende respondenten op IM
Inschakelingspremie	83	86	83
Nazorgpremie	12	11	13
Opleiding aan externen	1	0	2
Overige financiering	3	3	3
Totaal	100	100	100

Bron: Survey sheets (n=36)

Zowel langs opbrengstenzijde als langs kostenzijde kunnen we alvast geen opmerkelijke profielverschillen vaststellen. Het valt wel op dat de verlieslatende promotoren geen opbrengsten hebben uit opleidingen die ze aan externen verschaffen, maar dat een des te groter aandeel van hun kosten betrekking heeft op het inkopen van externe opleidingen. Hieruit zouden we de hypothese kunnen vooropstellen dat promotoren die intern een opleidingsaanbod ontwikkelen dat voor een stuk ten gelde maken. Een alternatieve hypothese bestaat erin dat er promotoren zijn die, ongeacht de budgettaire implicaties, de inhoud van het aanbod laten primeren en een uitgebreider opleidingsaanbod voorzien (incl. het inkopen van een vormingsaanbod bij externen) dan wat financieel haalbaar is.

Tabel 6.18 Verdeling van de geaggregeerde gebudgetteerde kosten (in euro) voor de inschakelingsmodule, in 2010, in %

	Alle respondenten	Verlieslatende respondenten op IM	Niet-verlieslatende respondenten op IM
Loonkost inschakelingscoaches	89	87	89
Uitgaven externe opleidingen	3	5	2
Werkingsmiddelen	8	8	8
Afschrijvingen	1	0	1
Totaal	100	100	100

Bron: Survey sheets (n=36)

4.2.2 Omvang opbrengsten en kosten

Vervolgens analyseren we de omvang van de opbrengsten (tabel 6.19) en de kosten (tabel 6.20) voor de inschakelingsmodule. Om deze cijfers vergelijkbaar te maken tussen promotoren geven we ze ook hier weer per begeleide doelgroepmedewerker (in VTE), waarbij we zowel de interne als de externe doelgroepmedewerkers in beschouwing nemen. In deze analyse zijn de overheadkosten eveneens niet mee opgenomen.

Tabel 6.19 Gebudgetteerde opbrengsten per begeleide doelgroepmedewerker (in VTE), in 2010

	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Inschakelingspremie ¹	2 510	2 957	3 000	2 618
Nazorgpremie	207	355	500	361
Opleiding aan externen ²	0	0	0	84
Overige financiering	0	0	0	67
Totale opbrengsten IM ³	2 900	3 227	3 512	3 069

1 Voor deze opbrengst beschikken we over 37 observaties.

2 Aangezien de opleiding aan externen alleen betrekking heeft op de externe doelgroepmedewerkers geven deze bedragen de opbrengsten per externe doelgroepmedewerker (in VTE) weer.

3 Aangezien we de verdeling per variabele weergeven, hoeft de som van bovenstaande rijen niet noodzakelijk gelijk te zijn aan deze bedragen.

Bron: Survey sheets (n=36)

Met betrekking tot de opbrengsten kunnen we volgende vaststellingen meegeven:

- de helft van de promotoren verwacht een opbrengst uit de inschakelingsmodule tussen de 2 900 en de 3 512 euro;
- maar liefst 20 van de 37 (54%) van de respondenten budgetteren een lagere inschakelingspremie per doelgroepmedewerker (in VTE) dan voorzien in het subsidiebesluit. Meer dan de helft van de promotoren gaat dus uit van een bezettingsgraad die lager ligt dan 100%;
- uit de gebudgetteerde nazorgpremie kunnen we een voorzichtige raming afleiden van de kans op slagen die een promotor in het achterhoofd heeft in de nazorgperiode. Wanneer we deze interpretatie volgen, dan zien we dat een kwart van de promotoren deze kans lager inschat dan 20,7%, de helft van hen lager dan 35,5% en een kwart van hen hoger dan 50%. Anderzijds kunnen deze lage cijfers ook een uiting zijn van het toepassen van het voorzichtigheidsprincipe bij het opstellen van de projectbegroting;
- slechts 5 van de 36 promotoren (14%) rekenen een bedrag aan voor de opleiding van externe doelgroepmedewerkers. Deze vijf promotoren budgetteren allen een niet-verlieslatende inschakelingsmodule;
- slechts 7 van de 36 promotoren (19%) budgetteren overige financiering voor de inschakelingsmodule. Vijf van deze zeven hebben een winstgevende inschakelingsmodule. Het gaat onder meer over een GESCO-premie, een premie van de stad, de provincie, het VAPH, inkomsten uit overeenkomsten met bedrijven, begeleidingspremie voor art. 60 en sociale Maribel. Deze bijkomende financiering maakt voor de meeste promotoren tussen de 1,7% en de 7,6% van de opbrengsten uit de inschakelingsmodule uit. Voor één promotor bedraagt het echter 46% van de opbrengsten. De twee overige (verlieslatende) promotoren budgetteren een aandeel van respectievelijk 18 en 19% van de opbrengsten.

Tabel 6.20 Gebudgetteerde kosten (in euro) per begeleide doelgroepmedewerker (in VTE), in 2010

	Q 25	Q 50	Q 75	Gemiddelde
Loonkost inschakelingscoaches	2 018	2 346	2 841	2 418
Uitgaven externe opleidingen	0	24	197	207
Werkingsmiddelen	66	200	378	244
Afschrijvingen	0	4	22	14
Totale kosten IM*	2 303	2 741	3 303	2 800

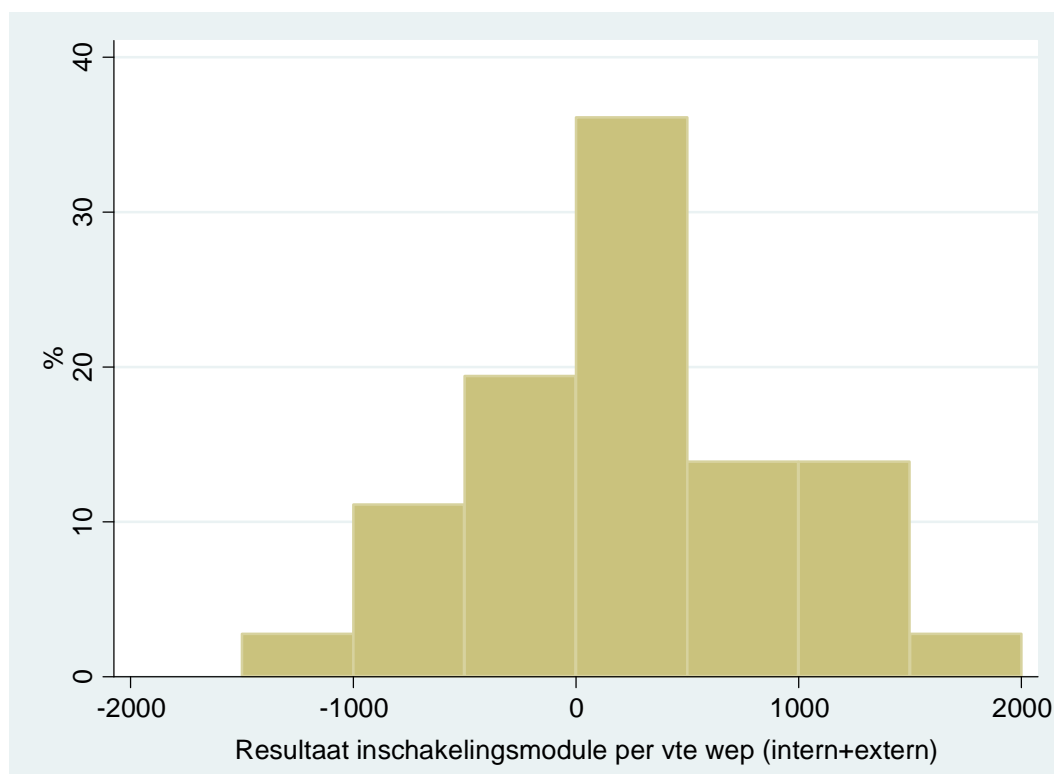
* Aangezien we de verdeling per variabele weergeven, hoeft de som van bovenstaande rijen niet noodzakelijk gelijk te zijn aan deze bedragen.

Bron: Survey sheets (n=36)

Met betrekking tot de kosten per begeleide doelgroepwerknemer kunnen we het volgende meegeven:

- ongeveer de helft van de promotoren (19 van de 36, of 53%) budgetteert uitgaven voor externe opleidingen;
- de gebudgetteerde werkingsmiddelen per begeleide doelgroepmedewerker (in VTE) zijn nogal uiteenlopend. Dit heeft natuurlijk te maken met wat men in de kostencalculatie beschouwt als werkingsmiddelen (i.e. variabele kost, toegewezen aan de activiteit) en wat als overhead (vaste kost). Vier respondenten budgetteerden zelfs helemaal geen werkingsmiddelen, wat uiteraard nooit in overeenstemming kan zijn met de achterliggende economische realiteit;
- dezelfde redenering geldt ook voor de afschrijvingen: maar liefst 17 van de 36 respondenten boeken geen afschrijvingen voor de inschakelingsmodule. Dat kan betekenen dat men geen rekening houdt met deze kost bij de budgettering van de inschakelingsmodule, maar het kan ook een indicatie geven van het feit dat men (1) met een verouderde infrastructuur werkt of (2) een inbreng ‘in kind’ krijgt van een organisatie of bestuur (bv. een gemeente die een lokaal ter beschikking stelt).

Figuur 6.3 geeft een overzicht van het gebudgetteerde resultaat van de inschakelingsmodule per begeleide doelgroepmedewerker. Tabel 6.21 geeft een cijfermatig overzicht van dezelfde gegevens. Daaruit blijkt dat voor het gros van de verlieslatenden op dit vlak het verlies beperkt blijft tot minder dan 500 euro per begeleide doelgroepmedewerker. Maar liefst 17% van de promotoren budgetteert een overschot van meer dan 1 000 euro per begeleide doelgroepwerknemer voor de inschakelingsmodule. Let wel, de kans dat de kosten onderschat zijn is reëel, aangezien de werkingsmiddelen en de afschrijvingen onvoldoende toegewezen zijn aan de reële kosten voor het organiseren van deze activiteiten. Veel kosten zitten nog opgenomen bij de overhead, wat maakt dat het totale plaatje voor de meesten negatief is.



Bron: Survey sheets

Figuur 6.3 Histogram van het gebudgetteerde resultaat van de inschakelingsmodule per begeleide doelgroepwerknemer (in VTE) in 2010

Tabel 6.21 Verdeling het gebudgetteerde resultaat per begeleide doelgroepwerknemer (in VTE), voor de inschakelingsmodule, in 2010

	% van de promotoren	Cumulatief %
Kleiner dan -1 000 euro	3	3
-1 000 euro tot -501 euro	11	14
-500 euro tot -1 euro	19	33
0 euro tot 499 euro	36	69
500 euro tot 999 euro	14	83
1 000 euro tot 1 499 euro	14	97
1 500 euro of meer	3	100

Bron: Survey sheets (n=36)

4.2.3 Verklarende parameters voor de financiële leefbaarheid

Vervolgens onderzoeken we welke parameters al dan niet samenhangen met de financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule. We onderzoeken daarbij achtereenvolgens de dekkinggraad van de inschakelingspremie, structurele verschillen in kosten en opbrengsten, de kostprijs van de inschakelingscoaches, de caseload van de inschakelingscoaches, de impact van de tewerkstellingsgraad, het

aandeel externe doelgroepwerknemers die men moet begeleiden en de impact van de bezettingsgraad. Verschillen in profielen tussen winstgevende en niet-winstgevende promotoren werden terzake afgetoetst met een Wilcoxon rank-sum test, met vermelding van de p-waarden tussen haakjes.

4.2.3.1 Dekkingsgraad van de inschakelingspremie

Wanneer we kijken naar de dekkingsgraad tussen de premies enerzijds en de loonkosten van de inschakelingscoaches anderzijds, zien we dat de premies bij 86% van de promotoren kostendekkend zijn.

Tabel 6.22 Dekkingsgraad van de gebudgetteerde premies voor de inschakelingsmodule, in 2010, in %

	Q 25	Q 50	Q 75	Promotoren kostendekkend
Inschakelingspremie	106	128	149	86

Bron: Survey sheets (n=36)

De dekkingsgraad van de inschakelingspremie ligt echter significant lager bij promotoren die een verlieslatende inschakelingsmodule budgetteren dan bij de overige promotoren ($p=0,0246$).

4.2.3.2 Structurele verschillen in kosten en opbrengsten

Wanneer we kijken naar de opbrengstenzijde per begeleide doelgroepwerknemer vinden we geen significante verschillen tussen verlieslatende en niet verlieslatende promotoren op het vlak van hun inschakelingsmodule ($p=0,18$). We vinden overigens ook bij de verschillende deelopbrengsten geen significante verschillen terzake.

Langs de kostenzijde vinden we deze verschillen echter wel ($p=0,03$). De kosten per begeleide doelgroepmedewerker (in VTE) bedragen voor verlieslatenden gemiddeld 3 244 euro. Voor promotoren die een rendabele inschakelingsmodule begroten bedragen de kosten gemiddeld 2 578 euro, een significant verschil van 666 euro per VTE. Wanneer we verder zoeken naar de oorzaak van deze verschillen merken we dat de loonkosten van de inschakelingscoaches per begeleide doelgroepwerknemer (in VTE) gemiddeld 555 euro lager liggen bij promotoren met een rendabele inschakelingsmodule ($p=0,02$). Wat de afschrijvingen betreft merken we dat de rendabele promotoren (op het vlak van de inschakelingsmodule) hogere bedragen boeken per begeleide doelgroepmedewerker (in VTE) ($p=0,06$). Voor de overige kosten merken we geen significante verschillen op.

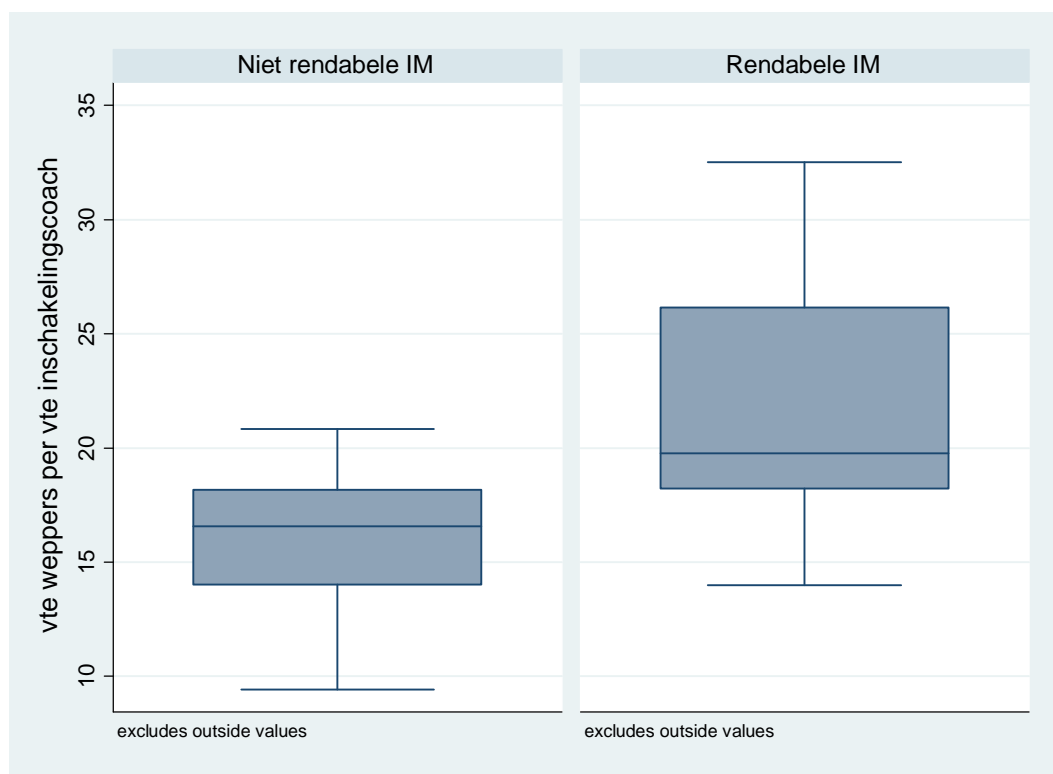
4.2.3.3 *De kostprijs van de inschakelingscoaches*

De loonkost van de inschakelingscoaches per begeleide doelgroepwerknemer (in VTE) ligt dus significant hoger bij promotoren die verlieslatend zijn op hun inschakelingsmodule. Wanneer een breuk vrij groot is, kan dat uiteraard zowel liggen aan de teller (de loonkost per inschakelingscoach) als aan de noemer (het aantal begeleide werknemers). Wat betreft de loonkost per inschakelingscoach (de teller), stellen we wel degelijk verschillen vast tussen de promotoren.

De loonkost per inschakelingscoach (in VTE) bedraagt volgens de opgegeven bedragen uit de Survey sheets bij de helft van de promotoren tussen de 42 500 euro en de 49 724 euro. De mediaan bedraagt 45 964 euro en het gemiddelde 46 249 euro. We vinden echter geen significante verschillen tussen promotoren die verlieslatend dan wel winstgevend zijn op hun inschakelingsmodule ($p=0,4206$).

4.2.3.4 *De caseload van de inschakelingscoaches*

Maar er was nog een tweede mogelijkheid: de noemer (de begeleide doelgroepmedewerkers in VTE) die te klein zou kunnen zijn. We berekenen daarom het aantal begeleide doelgroepmedewerkers (in VTE) per inschakelingscoach (in VTE), de caseload van de inschakelingscoach. Figuur 6.4 geeft een weergave van de box plots van de verdeling ervan bij promotoren die niet rendabel zijn in hun inschakelingsmodule en promotoren die dat wel zijn.



Bron: Survey sheets

Figuur 6.4 Box plots van de verdeling van de gebudgetteerde caseload van de inschakelingscoaches, in 2010

Het verschil in caseload tussen beide groep is visueel al meer dan duidelijk en wordt ook formeel bevestigd ($p=0,0053$). Bij de niet-rendabelen bedraagt de caseload gemiddeld 16,5 VTE, bij de rendabele ligt deze gemiddeld 7,3 hoger.

We kunnen ons echter de vraag stellen of een hogere caseload niet gepaard gaat met een lagere kwaliteit van de begeleiding. Om dit na te gaan hanteren we de gebudgetteerde nazorgpremie als proxy-variabele voor de inschatting die men als promotor maakt over de kansen van de doelgroepmedewerker op de arbeidsmarkt (zie ook de discussie supra). De correlatie tussen de nazorgpremie per VTE en de caseload bedraagt echter maar $-0,2216$ en is niet significant ($p=0,1940$). Een zekere selectiviteit is echter wel mogelijk: misschien hebben de rendabelen ook de beste krachten (bv. omwille van een gunstigere toeleiding), wat hen toelaat om de inschakelingsmodule op grotere schaal te organiseren, zonder dat dit afbreuk hoeft te doen op hun geschatte kansen op het nazorgtraject (in vergelijking met een eventuele zwakkere groep bij de eerder onfortuinlijke promotoren die een zwakke instroom kennen). Anderzijds kan het inschatten van een lage uitstroom net een daad van goed bestuur zijn omdat het simpelweg een veruiterlijking is van het hanteren van het voorzichtigheidsprincipe bij het opstellen van de projectbegroting.

4.2.3.5 De tewerkstellingsgraad van de doelgroepmedewerkers

Aangezien de inschakelingspremie niet forfaitair per traject, maar pro rata de tewerkstellingsgraad van de begeleide doelgroepmedewerkers verloopt, kan het zijn dat promotoren met een lage VTE/traject verhouding financieel in de problemen komen. Vanuit de interviews werd dit door het werkveld als een van de belangrijkste knelpunten met betrekking tot de inschakelingsmodule aangehaald. Veel kosten en inspanningen hangen immers eerder samen met het aantal trajecten in plaats van het aantal VTE. Tabel 6.23 toont de verhouding tussen VTE/traject voor de inschakelingsmodule.

Tabel 6.23 Verhouding VTE/traject, in %

	VTE/kop inschakelingsmodule*
1ste kwartiel (Q25)	70
2de kwartiel (Q50) (mediaan)	80
3de kwartiel (Q75)	92
Gemiddelde	78

* Het betreft hier zowel de interne als externe doelgroepwerknemers.

Bron: Survey sheets

Een statistische toetsing toont echter geen significant verband tussen de gemiddelde tewerkstellingsgraad van interne en externe doelgroepmedewerkers en het al dan niet financieel leefbaar zijn van de inschakelingsmodule. De gemiddelde tewerkstellingsgraad is zelfs identiek bij beide groepen, met name 79%.

4.2.3.6 De verhouding internen versus externen om te begeleiden

Een andere mogelijke oorzaak voor een verschillende financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule ligt misschien in het feit dat de ene promotor relatief veel internen kan begeleiden terwijl de andere misschien een groot aandeel externen moet coachen. Er kunnen daarbij hypothesen geformuleerd worden in twee richtingen:

1. de interne doelgroepmedewerkers hebben gemiddeld gezien een zwakker profiel dan de externe. Dat maakt interne doelgroepmedewerkers duurder om te begeleiden dan externe;
2. de interne doelgroepmedewerkers zijn goed bereikbaar en makkelijker op te volgen dan externe doelgroepmedewerkers. Een inschakelingscoach moet zich meer verplaatsen voor het begeleiden van een externe doelgroepmedewerker dan voor een interne. Bovendien moet hij onderhandelen met partijen buiten de eigen organisatie en moet hij tijd steken in het onderhouden van contacten

met deze partijen. Dat maakt externe doelgroepmedewerkers duurder om te begeleiden dan interne.

Een statistische toetsing van verschillen in het aandeel externen die men moet begeleiden tussen promotoren met een rendabele dan wel niet-rendabele inschakelingsmodule, toont echter geen significante verbanden. Deze vaststelling geldt zowel wanneer we deze verhouding meten in trajecten als in VTE.

4.2.3.7 De bezettingsgraad

Tot slot gaan we na in welke mate de financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule afhangt van de bezettingsgraad van de doelgroepmedewerkers. Je krijgt immers maar premies voor plaatsen die ingevuld zijn en soms wordt een promotor geconfronteerd met niet-gevulde plaatsen. We kunnen de impliciet gehanteerde bezettingsgraad bij de budgettering afleiden door het gebudgetteerde premiebedrag per doelgroepwerknemer (in VTE) te delen door het bedrag waarop men theoretisch gezien recht heeft. We hebben deze data voor 37 promotoren.

De gemiddelde bezettingsgraad is 87,2%, terwijl de mediaan 98,6% bedraagt, het eerste en het derde kwartiel bedragen 83,7% en 100%. We vinden daarbij een licht significant ($p=0,0683$) en positief verband tussen de bezettingsgraad en het feit of men een rendabele inschakelingsmodule voorziet of niet.

4.3 Analyse van de financiële kwetsbaarheid van de inschakelingsmodule

Net zoals bij de evaluatie van de werkervaringsmodule gaan we ook hier de financiële kwetsbaarheid na van de inschakelingsmodule. We simuleren daarbij enkele scenario's waarbij bepaalde financieringsbronnen wegvallen. Zo toetsen we af wat zou gebeuren indien externe promotoren hun samenwerking met het leerwerkbedrijf zouden opzeggen. Vervolgens kijken we na wat de impact zou zijn van een reductie van de nazorgpremie, bijvoorbeeld omwille van het feit dat in tijden van economische crisis kansengroepen sowieso een lagere uitstroomkans naar het NEC hebben. We beschouwen ook de gevolgen van het wegvallen van de inkomsten uit opleidingen aan externe promotoren. Het gaat dan om opleidingen die niet competentieversterkend, maar technisch van aard zijn. Tot slot bekijken we wat er gebeurt wanneer de overige financiering wegvalt.

Tabel 6.24 geeft een overzicht van het aandeel van de promotoren dat hierdoor, voor wat hun inschakelingsmodule betreft, in de rode cijfers zou terechtkomen. Daarbij zien we dat de kwetsbaarheid vooral ligt langs de flank van het aantal begeleidingen van externe promotoren: een exodus van externe doelgroepmedewerkers naar bijvoorbeeld een ander leerwerkbedrijf zou een zeer zware impact hebben op de leefbaarheid van de inschakelingsmodule. Ook de impact van het verminderen van de nazorgpremie, bijvoorbeeld omwille van lagere uitstroom-

kansen van doelgroepmedewerkers op de arbeidsmarkt, zou een zware impact hebben.

Tabel 6.24 Scenarioanalyse bij het opdrogen van de gebudgetteerde externe financiering voor de werkervaringsmodule, in 2010

Scenario	% promotoren met verlieslatende inschakelingsmodule
Referentiescenario: huidige toestand	33
Externe weppers -10%	44
Externe weppers -25%	58
Externe weppers -50%	67
Externe weppers -100%	92
Nazorgpremie -10%	42
Nazorgpremie -25%	42
Nazorgpremie -50%	50
Nazorgpremie -100%	61
Opleiding aan externen -10%	33
Opleiding aan externen -25%	33
Opleiding aan externen -50%	36
Opleiding aan externen -100%	36
Overige financiering -10%	33
Overige financiering -25%	33
Overige financiering -50%	33
Overige financiering -100%	36
Nazorgpremie, opleiding aan externen én overige financiering -100%	64

Bron: Survey sheets (n=36)

4.4 Vaststellingen en terugkoppeling

Bij de financiële evaluatie van de inschakelingsmodule onthouden we vooral volgende vaststellingen:

- de inschakelingsmodule is rendabel voor 66% van de promotoren. Hierbij werden de overheadkosten evenwel niet in rekening genomen;
- de inschakelingspremie dekt bij 86% van de promotoren de loonkost van de inschakelingscoach;
- niet zozeer verschillen in de tewerkstellingsgraad, maar wel de caseload van de inschakelingscoaches maakt het verschil of promotoren een rendabele inschakelingsmodule kunnen budgetteren of niet;
- andere parameters die geen significant verschil weergeven tussen promotoren voor wie de inschakelingsmodule al dan niet rendabel is, zijn de kostprijs van de inschakelingscoaches en het percentage externe doelgroepmedewerkers dat men dient te begeleiden;

- het wegvallen van externe doelgroepmedewerkers en een vermindering van de nazorgpremie bijvoorbeeld ten gevolge van de economische crisis vormen financieel gezien de meest kwetsbare flanken van de inschakelingsmodule.

5. Oplossingen

Uit voorgaande paragrafen hebben we kunnen afleiden dat de financiële leefbaarheid van het werkervaringsprogramma zeer precair en kwetsbaar is. Vooral de werkervaringsmodule blijkt verlieslatend te zijn, maar ook de inschakelingsmodule komt bij één promotor op drie in het rood uit. Op zich kunnen we twee categorieën van oplossingen aandragen. Enerzijds zijn er oplossingen waarbij het bestaande financieringsmechanisme behouden blijft. Het is dan aan de sector, al dan niet geflankeerd door ondersteunende beleidsmaatregelen, om (te trachten om) bepaalde parameters in hun bedrijfsvoering te wijzigen om zo de financiële situatie van het werkervaringsprogramma erop vooruit te helpen. Anderzijds bestaat de oplossing erin het financieringssysteem bij te sturen. Daarbij worden bepaalde parameters in het financieringssysteem gewijzigd, wat een budgettaire meerkost voor de overheid met zich meebrengt.

Ongeacht of de voorkeur uitgaat naar oplossingen van de eerste of van de tweede soort, in beide gevallen is het zinvol om na te gaan wat de verwachte impact en doelmatigheid is van de voorgestelde oplossingen die de ronde doen binnen werkveld en beleid. We ontleden daarbij elke oplossing apart en gaan op basis van simulaties op reële data uit het werkveld (de Survey sheets) na wat de impact zou zijn van diverse scenario's bij elke mogelijke oplossing. Onze focus gaat daarbij uit naar het leefbaar maken van beide modules uit het werkervaringsprogramma, niet op het verhogen van bedrijfsresultaten voor promotoren die reeds winstgevend zijn.

5.1 Scenario's zonder wijziging van het financieringssysteem

We bespreken eerst enkele scenario's waarbij we enkele relevante parameters uit de dagdagelijkse bedrijfsvoering aanpassen en vervolgens de impact ervan bekijken op de leefbaarheid van beide modules uit het werkervaringsprogramma. Hoewel deze maatregelen schijnbaar geen geld kosten – we raken immers niet aan het financieringssysteem – kan het nemen van directe of indirecte flankerende beleidsmaatregelen evenwel aan de orde zijn om deze oplossingen te implementeren. Bovendien zetten deze oplossingen de werking, de inhoud en de organisatie van de werkervaringspromotoren onder druk. We rapporteren daarom bij deze maatregelen ook het percentage van de promotoren dat betrokken zou zijn bij het wijzigen van bepaalde parameters. De doelmatigheid van deze maatregelen schuilt dan ook in het bereiken van een zo groot mogelijke impact door het doorvoeren (of opleggen) van maatregelen bij een zo klein mogelijk aantal promotoren.

5.1.1 Optrekken van het aandeel opbrengsten uit omzet

Zoals we reeds vastgesteld hadden, hangt het al dan niet rendabel zijn van het werkervaringsprogramma in hoofdzaak af van het feit of promotoren in staat zijn om omzet te genereren uit hun activiteiten. In tabel 6.25 gaan we na wat de impact zou zijn indien een minimaal percentage van de inkomsten uit omzet zou bestaan. Daar waar momenteel 66% van de werkervaringsbedrijven verlieslatend is in hun werkervaringsmodule en zelfs 86% van de promotoren indien we eveneens rekening houden met de overheadkosten, zien we dat dit aandeel fors kan dalen wanneer we deze minima opdrijven.

Wanneer een kwart van de opbrengsten uit omzet zou bestaan, bijvoorbeeld, dan zou in 2010 nog 29% van de promotoren een verlieslatende werkervaringsmodule hebben (51% van de promotoren wanneer we ook rekening houden met de overhead). Dit zou wel betekenen dat 71% van de huidige promotoren zijn aandeel opbrengsten uit omzet moet verhogen tot minstens 25%.

Even ter situering: het percentage bedrijfsopbrengsten uit omzet bedraagt in de beschutte en sociale werkplaatsen meer dan 50% (Deraedt & Van Opstal, 2009). We nuanceren daar wel onmiddellijk bij dat in deze programma's de nadruk veel minder op opleiding en werkervaring ligt, maar eerder op sociale insluiting van de betrokken doelgroepwerknemers. Dat neemt niet weg dat ook bij beschutte en sociale werkplaatsen het stimuleren van doorstroom naar het NEC tot een van de decretale opdrachten behoort.

Tabel 6.25 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij minimale scenario's met betrekking tot het percentage inkomsten uit omzet, in %

	Met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	Met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Betrokken promotoren
Huidige situatie	66	86	0
Minimum 5%	60	80	23
Minimum 10%	57	80	29
Minimum 15%	51	77	37
Minimum 20%	43	66	66
Minimum 25%	29	51	71
Minimum 30%	14	29	77
Minimum 35%	9	17	80
Minimum 40%	9	14	89

Bron: Survey sheets (n=35)

Uiteraard blijft het doorvoeren van zulk een maatregel niet zonder gevolgen. Deze gevolgen zijn de noodzaak tot het optrekken van de productiviteit en tot het uitbouwen van een commerciële strategie.

Volgende flankerende beleidsmaatregelen zouden het bereiken van deze maatregel alvast kunnen faciliteren:

- het stimuleren van innovatie en het ondersteunen van een professionalisering van de sector op commercieel vlak;
- het toelaten van een operationele mix tussen doelgroepmedewerkers uit het werkervaringsprogramma en doelgroepmedewerkers uit andere programma's (bv. sociale werkplaats, arbeidszorg, lokale diensteneconomie, ...) zodat de competenties van beide groepen elkaar maximaal aanvullen;
- het aanpassen van het juridisch kader waardoor handelsactiviteiten vlotter toegelaten zijn (bv. het voor erkenning in aanmerking nemen van de vennootschap met sociaal oogmerk als rechtsvorm);
- het uitbreiden van kredietmogelijkheden voor de sector zodat deze kan investeren in know-how en in fysiek kapitaal om nieuwe marktniches aan te snijden;
- het gecontroleerd toelaten van kruiselingse subsidiëring op het niveau van de promotor tussen verschillende activiteiten en programma's.

Mogelijke neveneffecten zijn:

- een verdringing van de zwakste doelgroepmedewerkers uit het werkervaringsprogramma;
- het verdringen van inhoudelijk interessante activiteiten in ruil voor commercieel interessante activiteiten, met een verschraling van het aanbod tot gevolg;
- het verdringen van de aandacht van de omkadering naar het behalen van productiviteit in plaats van het besteden van voldoende aandacht voor begeleidingsgesprekken.

5.1.2 Organiseren van activiteiten op een grotere schaal

Een ander alternatief bestaat uit het optrekken van de schaal waarin de activiteiten georganiseerd worden. Hierdoor blijft de overhead gelijk, terwijl de variabele opbrengsten en kosten meegroeien met de schaal. Tabel 6.26 geeft een overzicht van de impact hiervan.

Tabel 6.26 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij het optrekken van de schaal van de werkervaringsmodule, op het niveau van de promotor, in %

	Met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	Met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Betrokken promotoren
Huidige situatie	59	85	0
Schaal +5%	59	85	100
Schaal +10%	59	85	100
Schaal +15%	59	85	100
Schaal +20%	59	81	100

Bron: Survey sheets (n=27)

Het optrekken van de schaal heeft als dusdanig weinig tot geen effect op de financiële leefbaarheid van de werkervaringsmodule. Bovendien kan deze schaal te veel groeien voor een gelijkblijvende overheadkost. Na verloop van tijd zal immers ook de overhead de schaal moeten volgen (cf. zogenaamde ‘trapeffecten’ in de vaste kosten).

5.1.3 Optrekken van de bezettingsgraad

Ook het optrekken van de bezettingsgraad, bijvoorbeeld door een verbeterde samenwerking met de VDAB, het uitbouwen van een actievere rekruteringsstrategie, of het aansnijden van andere toeleidingskanalen, zou de rentabiliteit van het werkervaringsprogramma kunnen verbeteren. Tabel 6.27 toont echter dat het effect daarvan op de leefbaarheid vrij gering blijft, zelfs indien vrij veel promotoren zich zouden aanpassen. Bovendien loopt men het risico dat een aanvankelijk te soepele rekrutering van doelgroepmedewerkers uiteindelijk zorgt voor slechte doorstroomresultaten naar het NEC. Het nastreven van een hogere bezettingsgraad heeft immers een potentieel persvers effect op het bereiken van de gewenste doorstroom (en uiteindelijk dus ook op het bereiken van de initiële doelstelling van het werkervaringsprogramma).

Tabel 6.27 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij het verhogen van de bezettingsgraad, in %

	Met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	Met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Betrokken promotoren
Huidige situatie	66	86	0
Minimum 70%	60	80	14
Minimum 75%	57	80	14
Minimum 80%	57	77	20
Minimum 85%	57	74	26
Minimum 90%	57	71	29
Minimum 95%	57	71	40
Minimum 100%	54	66	54

Bron: Survey sheets (n=35)

Het verhogen van de bezettingsgraad heeft ook een mogelijke impact op de resultaten van de inschakelingsmodule. In tabel 6.28 zien we dat de impact ervan op de inschakelingsmodule groter is dan de impact op de werkervaringsmodule. In deze simulatie gaan we er immers ook van uit dat externe promotoren dezelfde bezettingsgraad halen, waardoor het effect van deze maatregel ineens veel groter is. Dezelfde bedenkingen met betrekking tot een negatief effect ex post blijven echter overeind.

Tabel 6.28 Simulatie van de leefbaarheid van de inschakelingsmodule bij het verhogen van de bezettingsgraad, in %

	Met verlieslatende inschakelingsmodule	Betrokken promotoren
Huidige situatie	31	0
Minimum 70%	26	11
Minimum 75%	26	14
Minimum 80%	23	20
Minimum 85%	20	29
Minimum 90%	20	34
Minimum 95%	14	51
Minimum 100%	11	54

Bron: Survey sheets (n=35)

5.1.4 Verhoging van de caseload per instructeur

Het verhogen van de caseload per werkervaringsinstructeur kan eveneens positieve financiële resultaten met zich meebrengen. Tabel 6.29 geeft een simulatie van de impact van het optrekken van de gemiddelde caseload op het niveau van de promotor.

Tabel 6.29 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij het opleggen van een minimale caseload (in VTE) per instructeur (in VTE) op het niveau van de promotor, in %

	Met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	Met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Betrokken promotoren
Huidige situatie	66	86	0
Minstens 4 VTE	66	86	17
Minstens 5 VTE	63	83	34
Minstens 6 VTE	51	71	66
Minstens 7 VTE	43	71	71
Minstens 8 VTE	40	63	77
Minstens 9 VTE	40	60	86
Minstens 10 VTE	37	49	91

Bron: Survey sheets (n=35)

De belangrijkste knelpunten zijn hierbij van inhoudelijke, maar ook van operationele aard. We benadrukken daarbij dat deze simulatie uitgaat van het optrekken van de gemiddelde caseload op het niveau van de promotor. Dat belet dus niet dat bepaalde activiteiten die een intensievere begeleiding vereisen kunnen blijven bestaan zolang ze gecompenseerd worden door activiteiten met een minder intensieve begeleiding.

5.1.5 Verhoging caseload per inschakelingscoach

We stelden vast dat het al dan niet rendabel zijn van de inschakelingsmodule in hoofdzaak samenhangt met de caseload van de inschakelingscoach. We maken daarom een simulatie waarbij we kijken wat de impact zou zijn van het opleggen van bepaalde minima (gemiddeld per promotor) terzake. Tabel 6.30 geeft een overzicht van deze simulatie. We zien daarbij dat het optrekken van de caseload tot een minimum van 20 VTE per VTE inschakelingscoach al een zeer grote impact zou hebben op de leefbaarheid van de inschakelingsmodule. Het is daarbij wel zo dat 60% van de promotoren in dat geval geconfronteerd zou worden met de noodzaak om hun caseload voor hun inschakelingsmodule op te trekken.

Tabel 6.30 Simulatie van de leefbaarheid van de inschakelingsmodule bij het opleggen van een minimale case load (in VTE) per inschakelingscoach (in VTE), in %

	Met verlieslatende inschakelingsmodule	Betrokken promotoren
Huidige situatie	31	0
Minstens 10 VTE	29	3
Minstens 15 VTE	26	17
Minstens 20 VTE	14	60
Minstens 25 VTE	3	74

Bron: Survey sheets (n=35)

Er zijn meerdere manieren waarop je deze scenario's kan implementeren. De oplossing die in de realiteit het best aanleunt bij deze analyse is het verhogen van het aantal externe doelgroepmedewerkers (in VTE) voor de inschakelingsmodule per interne promotor (in VTE). Aangezien het totale aantal externe doelgroepmedewerkers in Vlaanderen vastligt, komt het in de praktijk echter neer op (1) het verlagen van het aantal inschakelingscoaches (in VTE) of (2) het herverdelen van het aantal externe WEP+-werknemers over de interne promotoren zodat elke promotor het voorgestelde minimum haalt.

5.2 Scenario's met wijziging van het financieringssysteem

Vanuit het werkveld luidt in sterke mate de vraag om het financieringssysteem van het werkervaringssysteem aan te passen. Zo is er onder meer de vraag om de aanvullende omkaderingspremie of de loonpremie op te trekken. Een andere vraag is het voorzien in een betaling per traject in plaats van per VTE. Nog een derde voorstel is het verruimen van de toekenningscriteria voor de nazorgpremie zodat ook doorstroom naar de sociale inschakelingseconomie mogelijk zou kunnen zijn. In deze paragraaf onderzoeken we de impact van wijzigingen in het financieringssysteem en onderzoeken we de doelmatigheid van de voorliggende oplossingen.

5.2.1 Verhoging van de premies

We onderzoeken hierbij het lineair optrekken van de drie premies apart, voor een gelijkblijvende bezettingsgraad.

5.2.1.1 Loonpremie

Tabel 6.31 laat de gevolgen zien van een lineaire verhoging van de loonpremie. Deze simulatie laat zien dat pas bij een verhoging van 2 500 euro van de loonpremie, het aantal promotoren dat verlieslatend is voor de werkervaringsmodule met de helft verminderd. Bij een verhoging van 5 000 euro leidt nog steeds 26% van de promotoren verlies. Met overhead is dit nog steeds 34%. Zelfs bij een verhoging van maar liefst 7 000 euro, wat neerkomt op een meerkost van 6 566 euro per VTE, is nog altijd 17, respectievelijk 20%, van de promotoren verlieslatend. Een lineaire verhoging van de loonpremie lijkt dan ook niet meteen een plausibele oplossing.

Tabel 6.31 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij het verhogen van de loonpremie voor interne promotoren, bij gelijkblijvende bezettingsgraad

	% met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	% met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Budgettaire meerkost per VTE
Huidige situatie	66	86	0
+500 euro	60	83	469
+1 000 euro	54	80	938
+1 500 euro	51	71	1 407
+2 000 euro	43	63	1 876
+2 500 euro	37	57	2 345
+3 500 euro	31	49	3 283
+5 000 euro	26	34	4 690
+6 000 euro	26	31	5 628
+7 000 euro	17	20	6 566

Bron: Survey sheets (n=35)

5.2.1.2 Omkaderingspremie

We hebben dezelfde simulatie gedaan voor de omkaderingspremie. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 6.32.

Tabel 6.32 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij het verhogen van de aanvullende omkaderingspremie, bij gelijkblijvende bezettingsgraad

	% met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	% met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Budgettaire meerkost per VTE
Huidige situatie	66	86	0
+500 euro	63	83	466
+1 000 euro	54	80	933
+1 500 euro	51	71	1 399
+2 000 euro	43	63	1 866
+2 500 euro	37	57	2 332

Bron: Survey sheets

5.2.1.3 *Inschakelingspremie*

Tabel 6.33 geeft een overzicht van de simulatie waarbij we de inschakelingspremie lineair verhogen. Hier zien we dat een verhoging van de premie met 1 000 euro ertoe leidt dat nog maar 6% van de promotoren verlieslatend is op de inschakelingsmodule. De meerkost per VTE doelgroepwerknemer bedraagt 884 euro voor deze oplossing.

Tabel 6.33 Simulatie van de leefbaarheid van de inschakelingsmodule bij het verhogen van de inschakelingspremie, bij gelijkblijvende bezettingsgraad

	% met verlieslatende inschakelingsmodule	Budgettaire meerkost per VTE*
Huidige situatie	31	0
Premieverhoging +250 euro	23	221
Premieverhoging +500 euro	14	442
Premieverhoging +750 euro	9	663
Premieverhoging +1 000 euro	6	884

* Het gaat hier om de budgettaire meerkost per VTE WEP (intern en extern) bij een gelijkblijvende bezettingsgraad.

Bron: Survey sheets (n=35)

5.2.2 *Forfaitaire premies per traject*

We onderzoeken hierbij de impact van het forfaitair toekennen van premies per traject in plaats van het toekennen van premies pro rata de tewerkstellingsgraad. Zoals we kunnen afleiden uit de budgettaire meerkost per VTE, zien we dat de doelmatigheid van deze maatregel veel geringer is dan het lineair optrekken van de premies. Ook hier gaan we uit van een gelijkblijvende bezettingsgraad.

5.2.2.1 Loonpremie en omkaderingspremie

Tabel 6.34 Simulatie van de leefbaarheid van de werkervaringsmodule bij het invoeren van forfaitaire premies voor de werkervaringsmodule, bij gelijkblijvende bezettingsgraad

	% met verlieslatende werkervaringsmodule (excl. overhead)	% met verlieslatende werkervaringsmodule (incl. overhead)	Budgettaire meerkost per VTE
Huidige situatie	66	86	0
Forfaitaire loonpremie	43	51	3 345
Forfaitaire omkaderingspremie	51	71	1 191
Forfaitaire loonpremie + omkaderingspremie	40	49	4 536

Bron: Survey sheets (n=35)

We kunnen volgende vaststellingen maken:

- een forfaitaire loonpremie leidt ertoe dat het aantal verlieslatende promotoren gereduceerd wordt met 23%. De meerkost voor deze maatregel is hoog en bedraagt 3 345 euro per VTE doelgroepwerknemer;
- een forfaitaire omkaderingspremie is minder doeltreffend, hier is nog steeds 51% van de promotoren verlieslatend voor de werkervaringsmodule. De meerkost is hier echter beduidend lager en bedraagt 1 191 euro per VTE doelgroepwerknemer;
- indien beide premies zouden uitgekeerd worden per doelgroepwerknemer en niet naar tewerkstellingsgraad, is nog 40% van de promotoren verlieslatend. De meerkost zou hier 4 536 euro per VTE doelgroepwerknemer bedragen.

5.2.2.2 Inschakelingspremie

Een vaststelling, ook gemaakt tijdens de interviews, is het feit dat het premiebedrag voor de inschakelingsmodule pro rata de tewerkstelling van een WEP+-werknemer uitgekeerd wordt. We kunnen ons echter voorstellen dat de kosten die gepaard gaan met het voorzien in deze inschakelingsmodule niet lineair verlopen met het tewerkstellingspercentage van de WEP+-werknemer. Meerdere stemmen binnen de sector pleiten dan ook voor een forfaitaire inschakelingspremie per traject. We onderzoeken de impact, maar ook de kostprijs van deze maatregel.

Tabel 6.35 Simulatie van de leefbaarheid van de inschakelingsmodule bij het invoeren van een forfaitaire inschakelingspremie, bij gelijkblijvende bezettingsgraad

	% met verlieslatende inschakelingsmodule	Budgettaire meerkost per VTE
Huidige situatie	31	0
Forfaitaire inschakelingspremie	17	847*

* Het gaat hier om de budgettaire meerkost per VTE WEP (intern en extern) bij een gelijkblijvende bezettingsgraad.

Bron: Survey sheets (n=35)

Bij het scenario van de forfaitaire inschakelingspremie hebben we de bestaande ontvangsten vermenigvuldigd met de ratio aantal trajecten (intern + extern) gedeeld door het aantal VTE WEP+-werknemers (intern + extern). We zijn dus niet uitgegaan van het theoretisch bedrag, maar blijven dezelfde hypothesen hanteren met betrekking tot de bezettingsgraad zoals vooropgesteld door de interne promotoren.

Het aandeel verlieslatende promotoren op het vlak van de inschakelingsmodule zou bij deze maatregel ongeveer halveren. Deze maatregel zou bij de 35 promotoren uit deze analyse samen de uitgaven voor de inschakelingspremie verhogen met 32%. De kostprijs van deze maatregel zou voor de 35 promotoren uit deze berekening samen neerkomen op 1 566 165 euro. Uit tabel 6.35 blijkt dat een lineaire verhoging van de inschakelingspremie met 1 000 euro een groter effect heeft op de leefbaarheid van de inschakelingsmodule dan een forfaitaire verhoging van de inschakelingspremie.

5.2.3 Een nazorgpremie voor tewerkstelling in de sociale inschakelingseconomie

Cijfergegevens over de uitstroom van het werkervaringsprogramma naar de sociale inschakelingseconomie zijn vooralsnog niet voorhanden. Volgens de promotoren gaat het weliswaar over een groot aandeel. Tabel 6.36 bevat een simulatie van de financiële leefbaarheid van de inschakelingsmodule wanneer de criteria voor de nazorgpremie opengetrokken worden voor de sociale inschakelingseconomie. Aangezien dit percentage voorlopig nog niet gekend is,³¹ worden scenario's voorgesteld van 0% (huidige situatie) tot en met 100%.

³¹ We vermelden daarbij het onderzoek dat terzake lopende is binnen het Steunpunt WSE naar de doorstroom van doelgroepwerknemers in de sociale (inschakelings)economie, waarbij werkervaring als instrument wordt meegenomen.

Tabel 6.36 Simulatie van het opentrekken van de nazorgpremie voor uitstroom naar de sociale inschakelingseconomie (SIE)

	% met verlieslatende inschakelingsmodule	Budgettaire meerkost per VTE*
Huidige situatie	31	0
10% uitstroom SIE	29	99
20% uitstroom SIE	23	198
30% uitstroom SIE	20	297
40% uitstroom SIE	14	395
50% uitstroom SIE	14	485
60% uitstroom SIE	14	537
70% uitstroom SIE	11	574
80% uitstroom SIE	11	597
90% uitstroom SIE	11	607
100% uitstroom SIE	11	613

* Het gaat hier om de budgettaire meerkost per VTE (intern en extern) bij een gelijkblijvende bezettingsgraad.

Bron: Survey sheets (n=35)

Het opentrekken van de nazorgpremie voor uitstroom naar de sociale inschakelingseconomie (SIE) heeft een geringe impact op de leefbaarheid van de inschakelingsmodule. Het financieren van 40% uitstroom naar de SIE leidt tot een daling van het aantal verlieslatende promotoren van 31 tot 14%. Een verdere verhoging tot 50 of 60% heeft echter geen verdere impact. Een nazorgpremie toekennen voor 70% van de uitstroom naar de SIE leidt heeft nog 11% van de promotoren een verlieslatende inschakelingsmodule. Ook hier heeft een verdere verhoging (tot 100%) van deze financiering geen bijkomende impact op de leefbaarheid van de inschakelingsmodule.

HOOFDSTUK 7

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

1. Onderzoekssituering

Werkervaring is al vele jaren een belangrijk instrument voor de integratie van langdurig werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Met deze maatregel worden werkzoekenden die minstens twee jaar werkloos zijn en behoren tot een kansengroep een jaar tewerkgesteld bij een werkgever, waarna ze dienen door te stromen naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. Tijdens dit jaar worden ze begeleid op en naast de werkvloer en is er ruimte voor zowel technische als algemene vorming. Tot 1 januari 2009 kreeg deze maatregel vorm in het Werkervaringsplan-plus of WEP+. WEP+-contracten (en de bijhorende subsidiëring) werden toegekend aan vzw's of lokale besturen die zich engageren om een begeleiding en opleiding op maat van de werkzoekende te voorzien (=promotor). De administratie werkgelegenheid (2000) stelde vast dat er binnen dit programma twee types promotoren bestonden: het ervaringsgerichte en het tewerkstellingsgerichte type. Bij het ervaringsgerichte type wordt de werkervaring aangepast aan de noden van de doelgroep. Het tewerkstellingsgerichte type beschouwt het tewerkstellingsprogramma als een kostenbesparende factor: voor deze promotoren is begeleiding geen prioriteit.

Via een nieuw kader voor werkervaring tracht de Vlaamse Regering (onder meer) dit knelpunt te remediëren (besluit van 10 juli 2008). De doelstelling van het nieuwe programma is het waarborgen van een evenwaardige begeleiding voor elke doelgroepwerknemer, ongeacht de organisatie waar de werkervaring door gaat. Werkervaring bestaat daarom voortaan uit een module 'werkervaring' en een module 'inschakelingsbegeleiding'. Daarnaast werd er sterker gefocust op de doorstroom naar het NEC. Om deze doelstellingen te realiseren werden er organisatorische en financiële wijzigingen aangebracht.

De werkervaringspromotoren binnen de leerwerkbedrijven gaven al snel aan dat er een aantal knelpunten bestaan die de werking van promotoren op lange termijn in het gedrang brengen. Vooral het nieuwe financieringsmechanisme bleek een knelpunt. Met dit onderzoek spelen we hierop in en willen we nagaan welke

impact het nieuwe kader met betrekking tot werkervaring heeft in de uitvoeringspraktijk. Concreet formuleerden we volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe wordt het nieuwe (organisatie)model in de praktijk geïmplementeerd en wat zijn eventuele knelpunten?
2. Is de vooropgestelde nieuwe financiering kostendekkend en voldoende om een kwalitatieve begeleiding te waarborgen?
3. Welke lessen kunnen uit voorgaande worden getrokken, welke aanbevelingen voor eventuele knelpunten op financieel en/of organisatorisch vlak kunnen worden geformuleerd?

Om de verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden, werd een mix van onderzoeksmethoden gehanteerd: analyse van administratieve data, een survey bij promotoren, semi-gestructureerde interviews met beleidsactoren en met de verantwoordelijken van de leerwerkbedrijven. Aangezien het nieuwe werkervaringsprogramma zowel organisatorisch als financieel de zwaarste impact heeft op de promotoren die samenwerken in de leerwerkbedrijven, hebben we ons voornamelijk gefocust op de leerwerkbedrijven. De survey had daarom enkel betrekking op de 45 interne promotoren die samenwerken in de leerwerkbedrijven. 37 van de 45 promotoren hebben de Survey sheet ingevuld, de respons bedroeg dus 82%. Het gaat om 33 vzw's, twee OCMW's, één DIV en één stadsdienst. Deze promotoren vertegenwoordigen 89% van de erkende interne VTE werkervaringsplaatsen.³²

2. Kerncijfers werkervaring

In wat volgt, zetten we verschillende kerncijfers met betrekking tot werkervaring op een rijtje.

³² Op basis van cijfergegevens van het Vlaams Subsidieagentschap. Over het percentage externe erkende werkervaringsplaatsen hebben we geen gegevens.

Tabel 7.1 Kernindicatoren nieuw werkervaringsprogramma

Werking (leerwerkbedrijf)	Gemiddelde
% interne bezettingsgraad (n=13)	90
% externe bezettingsgraad (n=13)	89
Gemiddelde omkadering werkervaringsmodule (n=16)	7
Gemiddelde caseload inschakelingsmodule (in VTE) (n=16)	21
Financiering (promotor)	Gemiddelde
% verlieslatend werkervaringsmodule (n=35)	66
% verlieslatend inschakelingsmodule (n=36)	33
% verlieslatend werkervaringsmodule + inschakelingsmodule (zonder overheadkosten) (n=35)	57
% verlieslatend werkervaringsmodule + inschakelingsmodule (met overheadkosten) (n=35)	74
% kostendekkend loonpremie (n=36)	17
% kostendekkend omkaderingspremie (n=36)	42
% kostendekkend inschakelingsmodule (inschakelings- en nazorgpremie) (n=36)	86
Gemiddeld resultaat/VTE WEP* werkervaringsmodule (n=35)	€-2 207
Gemiddeld resultaat/VTE WEP inschakelingsmodule (n=36)	€269
% promotoren die omzet genereren	78
% promotoren die andere financiering krijgen	73
Gemiddelde omzet per VTE (n=36)	€8 016
Gemiddelde andere financiering per VTE (n=36)	€2 990

* Bij de berekening van de resultaten per VTE WEP hanteren we het aantal interne WEP+-werknemers.

Bron: Survey sheets

3. Onderzoeksbevindingen

3.1 Het leerwerkbedrijf als samenwerkingsverband: tussen administratieve en inhoudelijke samenwerking

Een belangrijke innovatie in het nieuwe werkervaringsprogramma was de introductie van het leerwerkbedrijf. Een leerwerkbedrijf is een samenwerkingsverband tussen verschillende promotoren die naast de werkervaringsmodule voor de eigen werknemers, de inschakelingsmodule aanbieden aan zowel interne als externe doelgroepwerknemers. In totaal zijn er 16 leerwerkbedrijven opgericht, bestaande uit 45 interne promotoren die gemiddeld 28 VTE doelgroepwerknemers tewerkstellen. Ze bieden aan 294 externe promotoren, die gemiddeld vijf WEP+-werknemers tewerkstellen, een inschakelingsmodule aan.

In de praktijk kunnen we vaststellen dat het samenwerkingsverband binnen het leerwerkbedrijf op verschillende wijzen wordt ingevuld: van een puur admini-

stratieve samenwerking tot een streven naar inhoudelijke samenwerking en integratie. In het ene geval is de rol van de penhouder louter administratief/financieel, in het andere ook meer inhoudelijk. Enkele leerwerkbedrijven investeren sterk in inhoudelijke samenwerking door naast de penhouder een extra staffunctie te creëren die de afstemming dient te faciliteren.

De afstemming situeert zich voornamelijk bij de invulling van de inschakelingsmodule. De meerderheid van de leerwerkbedrijven neemt het initiatief om een eenvormig en complementair aanbod na te streven voor de verschillende interne en externe promotoren. Ze ontwikkelen gemeenschappelijke instrumenten en methodieken voor de begeleiding van de WEP+-werknemers en streven een complementair vormingsaanbod na. Een minderheid van de leerwerkbedrijven doet dit niet en streeft geen afstemming na van instrumenten. Het vormingsaanbod wordt er wel opengesteld voor alle werknemers, maar er wordt geen complementariteit nagestreefd. Het aanbod voor de doelgroepwerknemers zal dus verschillen naargelang de promotor waarbij men is tewerkgesteld. Gezien de doelstelling van het beleid om een gelijkwaardig aanbod te realiseren is deze laatste keuze op zijn minst opvallend te noemen.

Op het vlak van personeelsformatie en -allocatie, de integratie van ondersteunende processen en diensten en toeleiding is de samenwerking beperkt. Enkele promotoren werken samen op het niveau van het leerwerkbedrijf wat betreft de toeleiding, maar de meerderheid van de leerwerkbedrijven doet dit niet en organiseert de toeleiding op het individuele promotorniveau. De gepercipieerde meerwaarde van het leerwerkbedrijf wordt door de interne promotoren dan ook voornamelijk op inhoudelijk vlak gesitueerd: uitwisseling van methodieken en instrumenten en meer vorming op maat, maar ook diversificatie in interne werkplekken en een beter aanspreekpunt/betere vertegenwoordiging naar de belendende overheid/VDAB. Het is duidelijk dat de gepercipieerde meerwaarden zullen verschillen naargelang het type samenwerkingsverband.

3.2 Samenwerking LWB - externe promotoren³³

De opgerichte leerwerkbedrijven kregen als nieuwe taak het aanbieden van de inschakelingsmodule aan werknemers tewerkgesteld bij de 294 externe promotoren. Dit impliceert dat ook hier nieuwe samenwerkingsverbanden moeten worden aangegaan.

Deze samenwerking verliep initieel niet zo vlot. De belangrijkste knelpunten bleken daarbij de niet altijd positieve houding van externe promotoren ten aanzien van het leerwerkbedrijf, de soms beperkte input bij de competentieprofielen en

³³ Met betrekking tot deze vaststellingen moet er in het achterhoofd worden gehouden dat we enkel de penhouders van de leerwerkbedrijven hebben bevraagd. De vaststellingen zijn dus gebaseerd op interviews met interne promotoren en niet met de externe promotoren.

evaluatiegesprekken, de houding tegenover vorming en de soms trage invulling van de externe plaatsen waardoor de leerwerkbedrijven inkomsten misliepen.

De weigerachtige houding en de beperkte input lijken bij de meeste externe promotoren te wijten aan de opstart van het nieuwe werkervaringsprogramma. De leerwerkbedrijven hebben inspanningen geleverd om deze knelpunten op te lossen en een goede samenwerking met de externe partners op te zetten. Een groep externe promotoren blijft echter weigerachtig staan om samen te werken omdat ze zelf over begeleidings- en opleidingspakketten beschikken. Nog een andere groep blijft WEP als een kostenbesparende maatregel zien en is dus weinig geneigd tot samenwerking met de leerwerkbedrijven. De vraag is hier of het toekennen van werkervaringsplaatsen aan deze laatste promotoren wel legitiem is.

De houding ten aanzien van vorming en de invulling van de externe plaatsen lijken zich eerder als structureel af te tekenen. De promotoren geven in dit kader aan dat er zeer weinig participatie van externe werknemers aan vorming is. Sommige externe promotoren staan niet toe dat de werknemers die bij hen tewerkgesteld zijn bijkomende vorming, naast het verplichte pakket van sollicitatietraining en nazorg, volgen. Dit leidt ertoe dat ondanks dat het vormingsaanbod van alle leerwerkbedrijven openstaat voor de externe doelgroepwerknemers, deze laatsten hier zelden gebruik van maken. De reden hiervoor is dat de vorming tijdens de werkuren plaatsvindt.

3.3 Aangeboden inhoud is sterk verschillend

De invoering van het nieuwe werkervaringsprogramma ging gepaard met de introductie van twee modules: de werkervarings- en de inschakelingsmodule. De achterliggende doelstelling was het aanbieden van een evenwaardige begeleiding.

Voor de werkervaringsmodule bieden de promotoren een vrij breed scala van werkervaringsplaatsen aan. We hebben hun activiteiten ingedeeld in zeven homogene clusters van activiteiten: 'poetsen en strijken', 'groendienst, land en tuinbouw', 'klussen en onderhoud', 'bouw en renovatie', 'montage en herstellingen', 'administratie verkoop en onthaal', 'kringloop, recyclage en logistiek' en een categorie varia. 'Groendienst, land- en tuinbouw' en 'poetsen en strijken' blijken daarbij de activiteiten te zijn met het meest actieve promotoren en het hoogst aantal tewerkgestelde WEP+-werknemers. Met betrekking tot de omkadering op de werkvloer werd door SLN samen met het Vlaams Subsidieagentschap een ideaaltypische norm vooropgesteld van één instructeur per zeven doelgroepwerknemers. De gemiddelde omkadering blijkt inderdaad zeven te bedragen. Wat echter opvalt is dat voor slechts drie activiteitenclusters ('administratie, verkoop en onthaal', 'kringloop' en 'varia') de gemiddelde werkvloerbegeleiding binnen deze ideaaltypische verhouding valt. Alle andere clusters hebben een gemiddelde omkadering op de werkvloer die lager is dan de verhouding van één instructeur

per zeven doelgroepwerknemers. De aard van de activiteit en de werkvorm kunnen deels de verschillen tussen de clusters verklaren. Ook binnen de activiteitenclusters zelf zien we echter grote verschillen die niet eenduidig kunnen verklaard worden.

De belangrijkste innovatie van het nieuwe werkervaringsprogramma lag echter niet in de werkervaringsmodule (het betroffen veelal bestaande plaatsen en activiteiten), maar in de introductie van een inschakelingsmodule die opleidingen, individuele begeleiding en opvolging, sollicitatietraining en nazorg diende te bevatten. Het besluit liet veel vrijheid aan de leerwerkbedrijven om het aanbod zelf in te vullen. De invulling van de inschakelingsmodule blijkt dan ook de nodige verschillen te kennen:

- opleidingsaanbod: ongeveer de helft van de leerwerkbedrijven voorziet een minimumpakket voor elke interne doelgroepwerknemer, de andere helft werkt volgens opleidingsbehoefte. Eén leerwerkbedrijf haalt aan geen minimumaanbod te voorzien omdat de financiering te krap is. De minimumpakketten variëren tussen drie halve dagen tot één dag per week. Op één leerwerkbedrijf na worden geen minimumpakketten aangeboden aan externe doelgroepwerknemers. De meeste leerwerkbedrijven hebben een eigen aanbod, anderen besteden alles uit. De omvang van het aanbod hangt deels samen met de visie van de promotoren op werkervaring: sommigen zijn van mening dat de begeleiding en opleiding van de doelgroepwerknemers centraal staat en beschouwen werkervaring eerder als een opleidingstraject, andere promotoren focussen dan weer meer op tewerkstelling;
- de eigenlijke opvolging en begeleiding van doelgroepwerknemers verloopt vrij gelijklopend, het aantal formele begeleidingsgesprekken varieert voor de meeste leerwerkbedrijven tussen drie en vijf. Bij niet alle leerwerkbedrijven was het opvolgingsinstrumentarium op het moment van de interviews al ontwikkeld. Sommige leerwerkbedrijven hebben ook duidelijk een uitgebreider instrumentarium dan anderen;
- het aantal uren sollicitatietraining varieert tussen de 12 en 60 uur. De meeste leerwerkbedrijven bieden een pakket sollicitatietraining aan van 24 tot 30 uur. Dit is veelal een vast aanbod in groep waaraan vaak optioneel individuele begeleiding is gekoppeld. Let wel, zoals eerder gesteld kunnen de pakketten ook nog eens binnen de leerwerkbedrijven verschillen indien niet voor inhoudelijke afstemming werd geopteerd. Ook hier kopen enkele leerwerkbedrijven de sollicitatietraining in. Sollicitatietraining mag na zes maanden worden voorzien. De meeste leerwerkbedrijven opteren om dit pas na negen maanden aan te bieden;
- wat betreft de inhoud van de nazorg stelden we vast dat niet alle leerwerkbedrijven al een uitgewerkt nazorgaanbod hadden op het moment van de interviews. In de effectieve/geplande nazorg maken alle leerwerkbedrijven een onderscheid tussen doelgroepwerknemers die nog werkzoekend zijn en werknemers die al een job in het NEC hebben gevonden. Voor deze eerste groep

gaat de sollicitatietraining meestal gewoon verder. Er bestaan wel verschillen tussen de leerwerkbedrijven inzake de vooropgestelde contactmomenten met de doelgroepwerknemers en het al dan niet verplichte karakter van het nazorgtraject;

- tot slot blijkt de gemiddelde caseload van de inschakelingscoaches 22/VTE te bedragen, al merken we een aanzienlijke variatie tussen 14,6/VTE en 50/VTE. De ideaaltypische norm van 1 op 25 wordt hier niet gehaald.

De verschillen tussen de leerwerkbedrijven in het ontwikkelde aanbod zijn opvallend. Het vormingsaanbod verschilt sterk van leerwerkbedrijf tot leerwerkbedrijf en in sommige gevallen zelfs binnen het leerwerkbedrijf. Het ene leerwerkbedrijf stelt een minimumaanbod voorop, het andere dan weer niet, de sollicitatietraining verschilt, de begeleidingsinstrumenten en de nazorg zijn bij enkele leerwerkbedrijven uitgewerkt, bij andere dan weer niet. Het opzet bestond er nochtans in om met de inschakelingsmodule een *gelijkwaardig* aanbod voor elke WEP+-werknemer te realiseren. Uit voorgaande blijkt alvast dat het geen gelijkaardig aanbod is geworden. Het feit dat bepaalde externe promotoren vorming weigeren, wijst er alvast op dat het zeker voor bepaalde externe doelgroepwerknemers ook geen gelijkwaardig aanbod is.

Tot slot blijken enkele leerwerkbedrijven zowel voor hun vormingsaanbod als hun sollicitatietraining beroep te doen op externe actoren. Aangezien een belangrijke voorwaarde voor erkenning voor een leerwerkbedrijf de nodige know-how inzake competentieversterking bij kansengroepen was, wekt het enige verwondering dat enkele leerwerkbedrijven zowel voor hun vormingsaanbod en sollicitatietraining beroep doen op externe actoren.

3.4 Toeleiding en doelgroep

Het nieuwe werkervaringsprogramma bracht geen wijzigingen in de doelgroep met zich mee, maar wel in de toeleiding. VDAB neemt hierbij de regisseursrol op en zorgt in dit kader voor de toeleiding van werkzoekenden naar interne en externe promotoren.

De bezettingsgraad voor de interne promotoren bedroeg eind 2009 90%, wat een vlotte toeleiding vanuit VDAB suggereert. Door het merendeel van de leerwerkbedrijven wordt nochtans gesteld dat de toeleiding vanuit VDAB verder verfijnd kan worden. Verschillende promotoren ondernemen immers zelf acties om actief kandidaten te rekruteren, omdat de plaatsen anders moeilijk ingevuld raken. Er zijn wel verschillen naargelang het gehanteerde VDAB model. In de praktijk blijkt VDAB immers twee toeleidingsmodellen te hanteren: toeleiding door (alle) trajectbegeleiders of toeleiding door een vast aanspreekpunt, dit zijn dan meestal voormalige WEP-experten. De toeleiding door de experts blijkt vlotter te lopen zowel naar volume als naar de match die gemaakt wordt tussen kandidaat en

functie. Het model waarbij enkel de trajectbegeleiders toeleiden, lijkt in de praktijk niet altijd goed te werken. Dit is ook niet onlogisch. Trajectbegeleiders kunnen immers naar veel instrumenten en maatregelen toeleiden. Bovendien is de gedefinieerde doelgroep zeer ruim en weinig gefocust, wat de toeleiding niet zal faciliteren. Op centraal VDAB niveau werd de doelgroep van werkervaring immers niet verder afgebakend. Dit is opmerkelijk, ten eerste engageert VDAB zich immers om de doelgroepwerknemers met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden naar de werkervaringsplaatsen bij de leerwerkbedrijven. Dit werd verder niet geoperationaliseerd. Ten tweede heeft VDAB als taak de leerwerkbedrijven te evalueren inzake de redenen die ze aanhalen om kandidaten die toegeleid worden te weigeren. Ook in dit kader werden geen formele criteria opgesteld. Dit gebrek aan criteria is vaak geen probleem voor de WEP-experten, zij kennen de promotoren en weten welk profiel gewenst is. Voor de trajectbegeleiders is dit minder eenvoudig, ze kennen de promotoren en werkervaringsplaatsen vaak niet. Dit leidt er volgens de promotoren toe dat niet altijd de correcte doelgroep wordt doorverwezen. De duur van het traject en daarbij aansluitend de mate waarin de toeleider bij VDAB de kandidaat kent, speelt hier ook mee.

Door de ruime doelgroep die wordt doorverwezen, zijn de werkervaringspromotoren zelf informele criteria gaan hanteren bij het aanwerven van kandidaten. De belangrijkste criteria zijn voldoende kennis van Nederlands, hanteerbare randproblematieken en voldoende motivatie. Het is daarbij opvallend dat onder druk van de nieuwe financiering de meerderheid van de promotoren eerder lagere instapcriteria zal hanteren om ervoor te zorgen dat de bezetting zo hoog mogelijk is, dan dat ze het potentieel om door te stromen naar het NEC in rekening brengen. Daarnaast speelt ook het feit dat werkervaring ook gaat om mensen kansen geven volgens VDAB en promotoren een rol in de overweging iemand aan te werven.

Concluderend kunnen we stellen dat verdere verfijning van het nieuwe toeleidingsmodel noodzakelijk lijkt, het model met experten bleek/blijkt adequater zowel naar volume als naar kwaliteit van doorverwijzing. De verschillen in bezettingsgraad tussen de leerwerkbedrijven (die variëren tussen de 69 en 100%) zijn echter niet enkel toe te schrijven aan het gehanteerde VDAB-model, de al dan niet (pro)actieve houding van het leerwerkbedrijf met betrekking tot toeleiding, het al dan niet stringent toepassen van informele criteria en de regionale context spelen (ook) een belangrijke rol.

3.5 Financiering: een knelpunt?³⁴

Een belangrijke wijziging in het nieuwe werkervaringsprogramma betrof de financiering. Door de sector werd dit nieuwe financieringsmechanisme als een belangrijk knelpunt voor de leerwerkbedrijven geduid.

Op basis van de financiële analyse blijkt dat 66% van de promotoren een verlieslatende werkervaringsmodule budgetteert.³⁵ Het gemiddelde verlies per VTE WEP+-werknemer wordt op 2 207 euro geraamd. Voor de inschakelingsmodule is het beeld positiever: 66% budgetteert een winstgevende inschakelingsmodule. De gemiddelde winst bedraagt hier 269 euro per VTE WEP+-werknemer.³⁶ Wanneer we de resultaten van beide modules samen nemen, blijkt 57% van de promotoren verlieslatend te zijn. Dat cijfer houdt echter geen rekening met het feit dat vaste kosten (overheadkosten) en kosten die gepaard gaan met het penhouderschap eveneens terugverdiend dienen te worden. Wanneer we deze vaste kosten mee in beschouwing nemen, stellen we vast dat 74% van de bevraagde interne promotoren een globaal verlies budgetteert voor 2010.

Om de financiële analyse van de werkervaring binnen een breder kader te kunnen plaatsen, zijn we net voor de inwerkingtreding van het nieuwe decreet (2008) de financiële gezondheid nagegaan van de organisatie waartoe de promotor behoort.³⁷ Opvallend daarbij is dat 94% van de operationeel verlieslatende organisaties in 2008 nu ook in de rode cijfers zit voor het totaal van de werkervaring, tegenover 50% van de operationeel rendabelen uit 2008. Daarnaast bleek dat voor sommige promotoren de financiële gezondheid zeer precair was op het ogenblik dat ze een erkenning kregen als interne promotor door de Vlaamse overheid, wat vragen oproept bij de gehanteerde screenings- en erkenningsprocedure.

Hoewel het beeld dus globaal negatief is, is dit niet voor elke organisatie en voor elke module het geval. De inschakelingsmodule blijkt rendabel voor 66% van de promotoren, voor 86% ervan dekken de premies de kosten van de inschakelingscoach.³⁸ De inschakelingsmodule blijkt ook niet zo kwetsbaar of afhankelijk van

³⁴ De analyse van de financiële gezondheid van de promotoren in 2008, die we maakten voorafgaand aan de eigenlijke financiële analyse, heeft enkel betrekking op de vzw's en de DIV. De OCMW's en de stadsdienst zijn hierin niet opgenomen. De eigenlijke financiële analyse van het globale werkervaringsprogramma en de afzonderlijke modules heeft betrekking op alle 37 promotoren die de surveysheet hebben ingevuld.

³⁵ De financiële evaluatie werd gemaakt op basis van een survey bij interne promotoren. Let wel de analyses gebeuren op basis van gebudgetteerd en dus niet geauditeerd cijfermateriaal voor 2010.

³⁶ De mediaan voor de werkervaringsmodule bedraagt 1519 euro, voor de inschakelingsmodule 214 euro.

³⁷ Als de promotor enkel werkervaring aanbiedt, zullen organisatie en promotor samenvallen, indien de organisatie naast werkervaring andere activiteiten heeft, is dit niet het geval.

³⁸ Hierbij moet in het achterhoofd gehouden worden dat de overheadkosten niet meegenomen zijn in de analyse.

externe financiering: het wegvallen van de inkomsten van opleidingen aan externen of overige financiering blijkt slechts te leiden tot 3% extra verlieslatende promotoren. Als we de rendabele met de niet-rendabele promotoren vergelijken, blijken de anciënniteit van het personeel, de tewerkstellingsgraad van de doelgroepwerknemers en de verhouding interne/externe werknemers geen impact te hebben. De bezettingsgraad en de caseloads van de inschakelingscoaches maken wél het verschil tussen rendabel en niet rendabel. Beiden hangen natuurlijk samen: bij een constant blijvende personeelsbezetting zal een hogere bezettingsgraad immers tot een hogere caseload leiden.

Het grootste knelpunt blijkt zich bij de werkervaringsmodule te situeren. Voor 66% van de promotoren is de werkervaringsmodule verlieslatend en dit zonder de overheadkosten in rekening te brengen. Waar de verliezen bij de inschakelingsmodule in absolute cijfers gemiddeld meevielen, valt daarnaast op dat 25% van de promotoren een verlies van 4 779 euro of groter budgetteert per VTE doelgroepwerknemer. Ook hier is het beeld echter niet uitsluitend negatief: 33% is niet verlieslatend en 25% van de promotoren boekt zelfs een winst van 1 439 euro of meer.

Slechts voor 17% van de promotoren is de loonpremie kostendekkend, voor de omkaderingspremie is dit 42%. De kloof tussen loonpremie en reële loonkost bedraagt gemiddeld -4 479 euro per VTE doelgroepwerknemer. De kloof tussen gebudgetteerde omkaderingspremie en reële loonkost van de instructeurs bedraagt -1 685 euro per VTE doelgroepwerknemer. Dit maakt dat de totale gemiddelde gap tussen de premies voor de werkervaringsmodule en de loonkost voor de doelgroepwerknemers en de instructeurs -5 858 euro per VTE doelgroepwerknemer bedraagt. Als we de mediaanwaarden hanteren komen we tot een gap tussen loonpremie en loonkost van -3 465 euro per VTE en een gap van -308 euro per VTE doelgroepwerknemer tussen omkaderingspremie en de loonkost van de instructeurs. De totale gap bedraagt dan -3 773 euro. Dit is opmerkelijk minder dan het gemiddelde, wat wijst op enkele outliers.

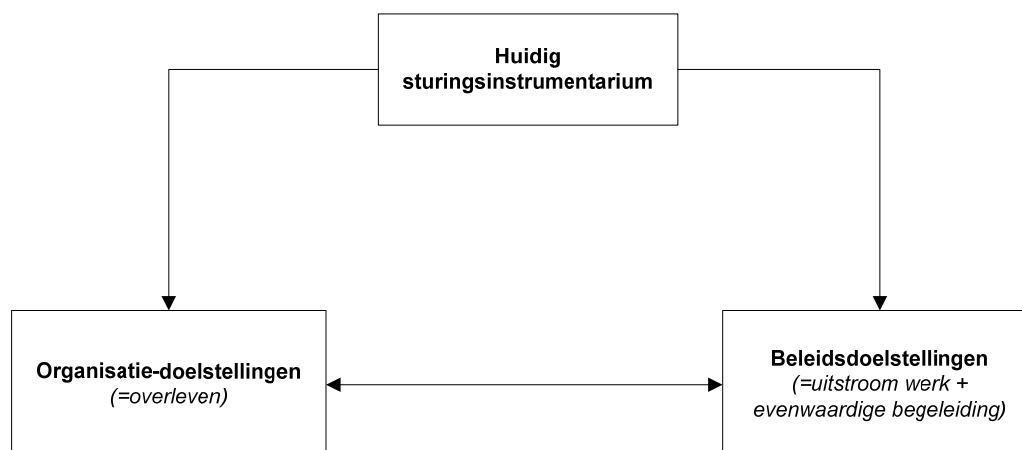
Ook voor deze module hebben we de rendabele met de niet-rendabele promotoren vergeleken. De bezettingsgraad, de tewerkstellingsgraad maar ook de mate waarin de premies dekkend zijn, blijken geen afdoende verklaring te bieden voor het al dan niet rendabel zijn van de promotoren. De omzet per doelgroepwerknemer (in VTE) is de enige post langs opbrengtzijde die een significant verschil aangeeft tussen promotoren die een winstgevende dan wel een verlieslatende werkervaringsmodule budgetteren. Voor deze laatste groep bedraagt de omzet per doelgroepwerknemer gemiddeld 4 684 euro, terwijl dit voor de eerste groep maar liefst 15 070 euro bedraagt. De leefbaarheid van deze module blijkt dus in belangrijke mate af te hangen van het vinden van betalende klanten. Dit maakt de werkervaringsmodule ook kwetsbaar: bij het opdrogen van de bedrijfsopbrengsten blijkt 97% van de promotoren een verlieslatende werkervaringsmodule te hebben, zonder hierbij dan nog overheadkosten in rekening te brengen. Indien de

promotoren geen andere financieringsbronnen zouden inzetten (loonsubsidies, integratiepremie, stedelijke en gemeentelijke vergoedingen, ...), dan zou 80% verlies maken voor de werkervaringsmodule. In tegenstelling tot de inschakelingsmodule, bieden verschillende simulaties niet meteen een oplossing met een beperkte financiële en organisatorische impact. Zo blijkt dat bij het optrekken van de loonpremie met 2 500 euro nog altijd 37% van de promotoren verlieslatend zou zijn. Ook bij het optrekken van de productiviteit met 15% blijkt nog altijd 51% van de promotoren verlieslatend.

De werkervaringsmodule hebben we eveneens geanalyseerd op niveau van de activiteiten. Naar activiteiten bestaan er wel verschillen: bouw en renovatie, maar ook kringloop, recyclage en logistiek zijn domeinen waarin facturatie vaker voorkomt. Administratie, verkoop en onthaal is het segment waarin dit blijkbaar het minst mogelijk is. Ondanks deze verschillen tussen de activiteitendomeinen kunnen we geen verschillen vaststellen in de rentabiliteit ervan, wanneer we controleren voor deze verschillen in het aandeel dat de omzet heeft op de totale opbrengsten. Hét luxesegment bestaat dus niet. Het is wel zo dat meer kapitaalsintensieve activiteiten een grotere kans op het kunnen factureren aan klanten geven. Er is sprake van een positief verband tussen het percentage omzet in de opbrengsten van een activiteit en de kapitaalsintensiteit ervan. Wanneer we controleren voor het percentage omzet in de opbrengsten blijkt het verband tussen de resultaten en de kapitaalsintensiteit negatief en significant te zijn.

3.6 Tot slot: spanning organisatiedoelen en beleidsdoelen

Uit de financiële analyse blijkt een duidelijk knelpunt te bestaan met betrekking tot de financiering van het werkervaringsprogramma. Dit brengt niet enkel de leefbaarheid van de leerwerkbedrijven in het gedrang, maar ook het realiseren van de beleidsdoelen: het realiseren van een evenwaardige begeleiding voor alle WEP+-werknemers en de uitstroom naar (een tewerkstelling in) het NEC. Uit het onderzoek blijkt immers dat bij enkele leerwerkbedrijven het 'overleven' van de eigen organisatie primeert op het realiseren van de beleidsdoelstellingen.



Figuur 7.1 Spanning organisatie- en beleidsdoelstellingen

Voorgaande blijkt onder meer uit:

- het hanteren van lagere instapcriteria. Enkele promotoren gaven aan dat ze soms kandidaten aanwerven die eigenlijk niet echt geschikt zijn voor de functie, omdat ze de werkervaringsplaatsen anders niet ingevuld krijgen. De promotoren zullen dan ook eerder lagere instapcriteria hanteren om ervoor te zorgen dat de bezetting zo hoog mogelijk is, dan dat ze hogere profielen zoeken om een zo hoog mogelijke uitstroom te realiseren. Dit is niet conform met de beleidsdoelstelling die de uitstroom naar het NEC beoogt;
- enkele leerwerkbedrijven geven aan dat ze geen minimumpakket vorming aanbieden, omdat de financiering onvoldoende is. Dit is opmerkelijk, aangezien het versterken van de generieke competenties van de doelgroepwerknemers een belangrijke taak is van het leerwerkbedrijf;
- bij slechts twee van de vijftien leerwerkbedrijven start de sollicitatietraining na zes maanden, zodat de mogelijkheid om uit te stromen na zes maanden weinig lijkt te worden benut. Het snel uitstromen betekent dat de werkervaringspromotor op zoek moet naar een nieuwe kandidaat, indien dit niet lukt staat de plaats leeg en wordt er geen financiering ontvangen;
- uit de interviews kunnen we tot slot afleiden dat het merendeel van de promotoren geen rekening houdt met de resultaatsfinanciering (de nazorgpremie). De nadruk wordt gelegd op de bezetting, eerder dan op de uitstroom.

Het huidige sturingsinstrumentarium leidt hier dus duidelijk tot een spanning tussen beleidsdoelen en organisatie(doelen). Om de leefbaarheid van de promotoren te garanderen maar ook de beleidsdoelstellingen te realiseren, lijkt het aanpassen van de financiering en bij uitbreiding het gehele sturingsinstrumentarium aangewezen. In de aanbevelingen gaan we hier dieper op in.

4. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen formuleren we in de laatste paragraaf de aanbevelingen. Bepaalde aanbevelingen zijn gericht aan de bevoegde overheid, andere aan de betrokken actoren.³⁹

4.1 WEP kent verschillende constituerende elementen

In de praktijk blijkt werkervaring volgende constituerende elementen te bevatten:

- een economische activiteit;
- attitudetraining;
- het bijbrengen van generieke competenties;
- het aanleren van technische competenties.

Uit het onderzoek bleek dat deze elementen bij de meeste promotoren aanwezig zijn, maar het gewicht ervan in de praktijk blijkt te verschillen. Bepaalde promotoren zien werkervaring in de eerste plaats als opleiding en voorzien een zeer uitgebreid vormingsaanbod, terwijl anderen dat eerder zien als een economische activiteit en minder vorming voorzien. Enkele promotoren richten zich sterk op productiviteit van de activiteiten en de doelgroepwerknemers, terwijl anderen dit dan weer in mindere mate doen.

Om de uniciteit van WEP te bewaken ten aanzien van onder meer dienstencheque, invoegbedrijven maar ook het bestaande opleidingsaanbod lijkt het ons noodzakelijk dat gecontroleerd wordt of de omschreven constituerende elementen minimaal aanwezig zijn, ze bepalen immers de uniciteit van het programma.

4.2 Het leerwerkbedrijf: potentieel beter benutten

Uit het onderzoek blijkt dat het potentieel van het leerwerkbedrijf nog niet ten volle wordt benut. In de meeste leerwerkbedrijven is er wel inhoudelijke afstemming, maar wordt er amper organisatorische samenwerking nagestreefd en gerealiseerd. Een verdere integratie lijkt hier wenselijk en noodzakelijk: het biedt immers niet enkel een meerwaarde op organisatorisch vlak, maar ook voor de doelgroepwerknemer: een uitgebreid vormingsaanbod, een goede 'match' tussen werknemer-werkervaringsplaats, ...

Aanbevelingen

- In heel wat leerwerkbedrijven zijn al elementen voor een betere inhoudelijke en organisatorische samenwerking aanwezig. Het oprichten van een kennis-

³⁹ Met 'promotoren' doelen we in de tekst op 'interne promotoren', tenzij anders wordt vermeld.

platform waarbinnen best practices worden uitgewisseld zou in dit opzicht een belangrijke stimulans kunnen betekenen.

- Enkele suggesties op het niveau van de leerwerkbedrijven zijn het voorzien van een aparte inschakelingscel met alle inschakelingscoaches voor het geheel van het leerwerkbedrijf, dit laat een meer efficiëntie en flexibele allocatie van personeel toe. Ook het centraliseren van de toeleiding op het niveau van het leerwerkbedrijf lijkt aan te bevelen zowel om tot een maximale bezettingsgraad te komen als tot een goede ‘match’ tussen doelgroepwerknemer en werkervaringsplaats.
- Een opmerkelijke vaststelling is dat er vanuit het beleid geen incentive bestaat om de inhoudelijke samenwerking binnen het leerwerkbedrijf te stimuleren. Integendeel zelfs, met de huidige financiering worden de leerwerkbedrijven die streven naar een geïntegreerde samenwerking als het ware financieel ‘gestraft’, want ze dienen andere financieringsbronnen aan te wenden voor de afstemming. Een passieve houding wordt dus als het ware gestimuleerd. Dit wordt versterkt door het feit dat de samenwerking en schaalvergroting geen financiële meerwaarde blijkt te bieden, maar enkel leidt tot inhoudelijke meerwaarde. Dit legitimeert de aanbeveling om een incentive te voorzien op het niveau van het leerwerkbedrijf om de inhoudelijke en organisatorische integratie te bevorderen. Leerwerkbedrijven die deze integratie niet nastreven, kunnen logischerwijs geen aanspraak maken op deze incentive. Deze incentive zou kunnen gewogen worden naargelang de grootte van het leerwerkbedrijf en het aantal promotoren.

4.3 Opvolging financiële gezondheid promotoren noodzakelijk

Voor sommige promotoren was de financiële gezondheid reeds zeer precair op het ogenblik dat ze in 2008, een erkenning kregen als interne promotor door de Vlaamse overheid. In deze periode was de financiering nochtans een stuk ruimer. We stelden daarnaast vast dat 94% van de operationeel verlieslatende organisaties in 2008 nu ook in de rode cijfers zit voor het totaal van de werkervaring, tegenover 50% van de operationeel rendabelen uit 2008. Dit roept de vraag op of enkele van de huidige problemen niet deels konden worden vermeden door een stringenter screenings- en erkenningsprocedure. Daarnaast zien we ook in de huidige werking grote verschillen in de rendabiliteit van de werkervaringspromotoren.

Aanbevelingen

- Het voorzien van een strengere screeningsprocedure in de toekomst waarbij ervaringsgegevens en de financiële gezondheid van de promotoren in rekening worden gebracht bij het al dan niet toekennen van een erkenning tot werkervaringspromotor en/of leerwerkbedrijf.

- Vanuit het Vlaams Subsidieagentschap know-how en ondersteuning bieden bij het helpen rendabel krijgen of heroriënteren van zwaar verlieslatende promotoren. Voor promotoren waarvoor de financiële situatie precair blijft, dient een begeleiding bij de afbouw van activiteiten worden voorzien. In dit kader kan ook gedacht worden aan een model analoog met de adviesbureaus in de sociale economie waarbij verplicht (gesubsidieerd) managementadvies wordt opgelegd bij (zware) verlieslatendheid. Ook de uitbreiding naar het overige instrumentarium binnen de sociale economie, zoals haalbaarheidsstudies en een sterke zwakte analyse, lijkt hier een te overwegen optie om promotoren/leerwerkbedrijven te ondersteunen.

4.4 Toeleidingsmodel verder verfijnen

De toeleiding blijkt niet overal even vlot te verlopen, zowel wat betreft het volume als de kwaliteit van de doorverwijzing. Een oorzaak hiervan is dat de doelgroep van werkervaring weinig afgebakend is: iedereen die langer dan twee jaar werkloos is, komt in principe in aanmerking.

Aanbevelingen

- Indien de doelgroep van werkervaring niet verder wordt afgebakend, is het aanbevelingswaardig om de toeleiding te organiseren door WEP-experten. Zij kennen immers de maatregel, de werkervaringsplaatsen en de promotoren en kunnen op deze wijze een kwalitatief hoogstaande toeleiding te realiseren. Een bijkomend voordeel is dat ze als vast aanspreekpunt voor de promotor met betrekking tot de toeleiding kunnen fungeren.
- Indien geopteerd wordt om de toeleiding te organiseren op het niveau van de trajectbegeleiders lijkt het ontwikkelen van een instrument dat de afstand tot de arbeidsmarkt bepaalt en hierbij aansluitend een betere afbakening van de doelgroep noodzakelijk. Daarbij kan gedacht worden aan richtlijnen met betrekking tot het al dan niet gemotiveerd zijn, de minimale kennis van Nederlands, ... Deze afbakening kan deels centraal, maar ook vanuit de AMB regio zodat kenmerken van de lokale arbeidsmarkt in rekening kunnen worden gebracht.

4.5 Uitwerken procedure voor tewerkstellingsgerichte promotoren

We stelden vast dat er nog steeds externe promotoren zijn die werkervaring blijven zien als een kostenbesparende maatregel.

Aanbevelingen

- Voorzie een getrapte procedure noodzakelijk voor externe promotoren die geen opleiding toelaten, input leveren bij gesprekken, ... Een eerste stap in die

procedure is het geven van voldoende informatie over de rechten en plichten van de externe partners en de leerwerkbedrijven, een finale stap in de procedure is een schrapping van de werkervaringsplaatsen. De vrijgekomen middelen zouden daarbij kunnen geïnvesteerd worden in de financiering van de gesuggereerde ondersteuningsstructuren (cf. infra).

4.6 Productiviteit verhogen

De omzet die gerealiseerd wordt met de WEP+-activiteiten verklaard waarom sommige interne promotoren wel een rendabele werkervaringsmodule hebben en anderen niet. Op basis van simulaties bleek dan ook dat een verhoging van de productiviteit een (deel van de) oplossing voor de financiële knelpunten kan zijn. Bij een verhoging van de omzet van 10% is nog 57% verlieslatend (tegenover 66% in de huidige situatie), bij een verhoging van 25% is 29% van de promotoren verlieslatend. Het is echter zo dat deze laatste simulatie impliceert dat 71% van de promotoren de omzet uit de WEP+-activiteiten zou moeten verhogen.

Het verhogen van de productiviteit is dus een mogelijke oplossing, al dient wel opgemerkt dat een productiviteitsverhoging niet voor alle promotoren mogelijk en/of haalbaar is. Niet alle activiteiten lenen zich immers tot een productiviteitsverhoging, bovendien stelden we vast dat sommige promotoren voor bepaalde activiteiten nu al moeilijkheden ervaren met de dienstenrichtlijn. Een verhoging van de productiviteit zal in dat opzicht bijna met zekerheid leiden tot nog meer moeilijkheden. Naast het al dan niet mogelijk zijn van een productiviteitsverhoging lijkt het onzes inziens ook belangrijk om bij het sterk optrekken van de productiviteit te waken over de uniciteit van werkervaring ten aanzien van onder meer dienstencheque- en invoegbedrijven.

Aanbevelingen

- Voorzie ondersteuning voor de promotoren bij het uitbouwen van een commerciële strategie. Naar modaliteiten kunnen we ook hier verwijzen naar een model naar analogie van de ondersteuningsstructuren sociale economie.
- Voorzie kredietmogelijkheden om nieuwe marktniches te ontwikkelen die het mogelijk maken een hogere productiviteit en omzet te realiseren.
- Breng snel duidelijkheid over de mogelijke impact van de dienstenrichtlijn op de activiteiten van de promotoren. Het zal meteen ook duidelijkheid verschaffen over de haalbaarheid en houdbaarheid van het verhogen van de productiviteit als piste om de financiële tekorten te remediëren.
- Tot slot is het noodzakelijk dat het bestaande juridisch kader wordt aangepast. De leerwerkbedrijven moeten de mogelijkheid hebben de productiviteit en omzet te verhogen zonder dat ze in strijd zijn met de wettelijke bepalingen in het besluit.

4.7 Caseload inschakelingscoaches verhogen

Op basis van de analyses bleek dat de caseload van de inschakelingscoaches de bepalende factor is voor de leefbaarheid van de inschakelingsmodule en aldus het verschil verklaart tussen rendabele en niet-rendabele promotoren. Opvallend waren daarnaast de grote verschillen in caseload tussen de leerwerkbedrijven.

Aanbevelingen

- Een simulatie wijst uit dat wanneer alle promotoren de ideaaltypische caseload van 25/VTE zouden halen, slechts 3% van de promotoren een verlieslatende inschakelingsmodule zou hebben tegenover de huidige 33% (zonder overhead). 74% van promotoren zou de caseload moeten verhogen. We bevelen de leerwerkbedrijven dan ook aan om de caseload te verhogen tot 25/VTE. Gegeven de gemiddelde caseload van 1/22 VTE en de caseloads bij belendende organisaties, lijkt dit een haalbare kaart. Een belangrijke randvoorwaarde is wel dat interne, maar zeker ook de externe werkervaringsplaatsen voldoende zijn ingevuld.
- De verschillen in caseloads hangen mogelijk samen met de invulling van het takenpakket van de inschakelingscoaches. Het in kaart brengen van het takenpakket van de inschakelingscoach zou tot meer transparantie kunnen leiden. Hier kan mogelijk aansluitend een profiel van de inschakelingscoach worden opgeënt.

4.8 Financiële leefbaarheid en uitstroomgerichtheid verhogen door hoger nazorgpremie en sectorale differentiatie

Bij de meerderheid van de promotoren primeert de bezetting boven het uitstroompotentieel. Dit is opmerkelijk gezien de finaliteit van werkervaring de uitstroom naar het NEC is. Dit wordt onder meer in de hand gewerkt door de combinatie van de ontoereikende financiering die het financieel overleven op de voorgrond plaatst en de gehanteerde financieringssystematiek die slechts in geringe mate op uitstroom afrekent.

Om de financiële leefbaarheid te verhogen, bevelen we aan om in eerste instantie in te zetten op een verhoging van de nazorgpremie. Op deze wijze wordt een betere aansluiting met de beleidsdoelstellingen nagestreefd. Bovendien betekent het een beloning voor de leerwerkbedrijven die zwaar hebben geïnvesteerd in de inschakelingsmodule en een incentive voor anderen om dit te doen. Tot slot laat het de mogelijkheid voor de promotoren om eigen accenten te leggen met betrekking tot de constituerende elementen van werkervaring. Het laat dus diversiteit toe, zolang het maar gepaard gaat met resultaten in termen van uitstroom.

Aanbevelingen

- Voorzie een algemene verhoging van de nazorgpremie. Naar modaliteit is een mogelijke optie om een tweevoudige nazorgpremie te voorzien: bij uitstroom en bij duurzame uitstroom (bijvoorbeeld één jaar na het werkervaringstraject). De terugverdieneffecten kunnen hier mogelijk ten dele de extra investering compenseren.
- Naast een dubbele nazorgpremie kan een extra premie worden voorzien voor kapitaalsintensieve activiteiten die toeleiden naar een knelpuntberoep aansluitend bij die activiteit. Tijdens het onderzoek stelden we immers vast dat meer kapitaalintensieve activiteiten niet tot betere resultaten leiden, integendeel. Deze activiteiten vergen meer investering, zijn duurder dan arbeidsintensieve activiteiten en minder rendabel. Dit lijkt ons enkel gerechtvaardigd als deze activiteiten iets extra opleveren, zoals een uitstroom naar een knelpuntberoep aansluitend bij de desbetreffende activiteit. Indien deze uitstroom in de gewenste richting niet wordt gerealiseerd, heeft de werkervaring voornamelijk ‘attitudes’ en algemene competenties bijgebracht om naar het NEC door te stromen. Op zich is dit een waardevol resultaat, maar dit kan waarschijnlijk ook met minder kapitaalsintensieve activiteiten worden gerealiseerd.
- Het inzetten op de verhoging van de nazorgpremie versterkt de focus op doorstroom naar het NEC. Dit verhoogt het belang van de toeleiding. Enerzijds moet de toegeleide doelgroep het potentieel hebben om na een jaar door te stromen naar het NEC, anderzijds dient ook gewaakt te worden dat de promotoren geen kandidaten aanvaarden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Een hogere nazorgpremie kan immers afoming in de hand werken. Het ontwikkelen van een instrument dat de afstand tot de arbeidsmarkt bepaalt, lijkt in dit kader dus aangewezen.
- Om de financiële leefbaarheid van de promotoren te verhogen, heeft voorgaande aanbeveling enkel zin wanneer kruissubsidiëring tussen de inschakelings- en werkervaringsmodule mogelijk wordt gemaakt. Het knelpunt met betrekking tot de financiële leefbaarheid situeert zich immers niet zozeer bij de inschakelingsmodule, maar wel bij de werkervaringsmodule.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Topics survey interne promotoren

De topics die bevroegd werden in de survey voor de interne promotoren:

- het aantal interne en externe WEP+-werknemers (aantal koppen en aantal VTE);
- het aantal overige werknemers (aantal koppen en aantal VTE);
- de omkadering op de werkvloer per activiteit (aantal koppen en aantal VTE);
- het aantal inschakelingscoaches (aantal koppen en aantal VTE);
- het paritair comité van de doelgroepwerknemers, overige werknemers en instructeurs;
- de uitgevoerde activiteiten in het kader van werkervaring;
- de ontvangen premies voor de werkervaringsmodule (loonpremie, omkaderingspremie en aanvullende omkaderingspremie);
- de loonkost van de doelgroepwerknemers, de instructeurs en de overige werknemers;
- de werkingsmiddelen en afschrijvingen voor de werkervaringsmodule;
- de (eventuele) bedrijfsopbrengsten (omzet) die worden gerealiseerd met de WEP+-activiteiten;
- de (eventuele) andere financieringsmiddelen die ingezet worden in de werkervaringsmodule (met toelichting);
- de ontvangen premies voor de inschakelingsmodule (inschakelingspremie en nazorgpremie);
- de loonkost voor de inschakelingscoaches;
- de uitgaven voor externe opleidingen voor de inschakelingsmodule;
- de werkingsmiddelen en afschrijvingen voor de inschakelingsmodule;
- de (eventuele) inkomsten vanuit opleidingen voor externen;
- de (eventuele) andere financieringsmiddelen die ingezet worden in de inschakelingsmodule (met toelichting);
- de overheadkosten, zowel voor de interne promotoren als de penhouder van het leerwerkbedrijf;
- de penhoudersvergoeding (betaald of ontvangen);
- de balansgegevens voor 2008 en 2009, op organisatieniveau;
- de gegevens van de jaarrekening voor 2008 en 2009, op organisatieniveau.

Bijlage 2: Profielschets van de leerwerkbedrijven

Leerwerkbedrijf	Interne promotoren	Aantal interne VTE ¹	Aantal externe VTE ²	Activiteiten WEP+
LWB WEB ³	WEB Natuurwerk	38,4	60,0	Administratief bediende, pc-technicus/magazijnmedewerker, logistiek assistent, poets, onderhoud en kleine herstellingen, natuuarbeider
LWB Waas en Dender	Groep Intro DIT	50,0	46,1	Renovatiewerken, groenonderhoud, fietsherstel, schoonmaak, groentekweker, hulp administratief bediende
LWB Zuid-Oost Vlaanderen	Groep Intro Grijkoort	27,5	31,3	Renovatiewerken, groenonderhoud, keuken- en zaalhulp, strijk, onthaal en administratie
LWB Teleshop	Teleshop	50,0	44,5	Winkelhulp meubelen en kleding, hulp koffiebar, onthaal, onderhoud, sorteert kleding, chauffeur, sorteert huisraad/boeken, tester en hersteller elektro
LWB Oost-Brabant ⁴	Wonen en Werken IGO Leuven De Vlaspit Job-link Velo	80,0	51,3	Klussen, carrosserie, groenarbeider, schilderen, bouw en tuin, logistiek medewerker verkoop/distributie en onderhoud, ondersteuning bij ICT en administratie, schoonmaak, keuken en voeding, metaalsector, stockage, bouw en renovatie

1 Op 31/12/2009 (survey sheets promotoren).

2 Begroting voor 2010.

3 We beschikken enkel over de gegevens van promotor WEB. Het totaal aantal ingevulde interne en externe VTE ligt dus hoger.

4 We beschikken niet over de gegevens van promotor Job-link. Het totaal aantal ingevulde interne en externe VTE ligt dus hoger.

Bijlage 2: Profielschets van de leerwerkbedrijven. Vervolg

Leerwerkbedrijf	Interne promotoren	Aantal interne VTE ⁵	Aantal externe VTE ⁶	Activiteiten WEP+
Limburgs LWB	BLM De Winning Hergebruikcentrum	50,2	108,3	Onderhoud en signalisatie van brandkranen, klussen, groenwerken, poetsen bussen en schuilhuisjes, tuinbouw, hulp in winkel/taverne/keuken, sorteren en herstellen van elektrische en elektronische apparaten, administratie, textielatelier, medewerker technische dienst
LWB TAO	Buurtservice Posthof Educar Steunpunt Tewerkstelling	69,0	99,2	Poetsen, medewerker personeels/financiële administratie, onthaalmedewerker, autodemontage en elektrodemontage, magazijnmedewerker, chauffeur, onderhoud, metaalbewerker/lasser, logistiek medewerker
LWB Halle-Vilvoorde	Pluspunt Mikst Groep Intro	54,0	57,0	Verkoop, klantenadministratie, meubelmontage, afhaling en levering van goederen, retouchewerk, administratie, fietsherstel, renovatie, poetsen
LWB Op Stap	IKOO OCMW Dendermonde Groep Intro	47,5	42,1	Bejaardenbegeleider, chauffeur, busbegeleider, poetsen, klussen, bediende, onderhoud, groenonderhoud, renovatie, keuken en zaal
LWB Werkperspectief	Werkperspectief Argos	35,2	63,5	Landschapszorg, mobiele onderhoudsploeg in de monumentenzorg
LWB Stad Gent	Lokaal Werkgelegenheids- bureau Gent OCMW-OTC	80,0	34,0	Groenwerker, poetsen, technisch medewerker, keukenhulp, bedienen, fietsherstel, hulp buitenschoolse kinderopvang, klussen en renovatie, laadbrug, houtbewerking en restauratie

5 Op 31/12/2009 (Survey sheets promotoren).

6 Begroting voor 2010.

Bijlage 2: Profielschets van de leerwerkbedrijven. Vervolg

Leerwerkbedrijf	Interne promotoren	Aantal interne VTE ¹	Aantal externe VTE ²	Activiteiten WEP+
LWB CALL ³	Alternatief Maatwerk Team Alken De Sluis De Wroeter Sociaal Bedrijvencentrum	70,0	80,5	Onderhoud hersteldienst, speelpleinrenovatie, keukenen zaalmedewerker, technisch medewerker, fietsherstel, groendienst, strijkdienst, bouw en renovatie, bio-groenten en fruitarbeider, groenkweker
LWB Antwerpen	Levanto Atel Werkvormm	251,0	96,0	Schoonmaak, groen, magazijn/distributie/economaat/facility, verhuis en logistiek, zorg, kantoor, matroos, bouw, keukenmedewerker, toerisme, renovatie, lassen, mobiliteit, sporttornado's, onthaalmedewerker, callcenter medewerker, ICT medewerker
LWB Mechelen	Levanto Atel	42	40	Schoonmaak, logistiek, onthaalmedewerker, callcenter medewerker, ICT medewerker, helpdesk medewerker
LWB West 5	Variant De Poort Loca Labora Groep Intro Wonen en Werken Menen	54,5	205,4	Strijkdiensten en poetsen, administratie en logistiek, groenonderhoud, confectie, fietsherstel, klussen en renovatie, bromfietsverhuur aan werkzoekenden, promotionele acties, onthaal/house-keeping, medewerker technische dienst

1 Op 31/12/2009 (Survey sheets promotoren).

2 Begroting voor 2010.

3 We beschikken niet over de gegevens van promotor De Sluis. Het totaal aantal ingevulde interne en externe VTE ligt dus hoger.

Bron: Aanvraagdossiers leerwerkbedrijven, Survey sheets interne promotoren

BIBLIOGRAFIE

- Administratie Werkgelegenheid (2000), *Evaluatie WEP-plus-plan. Een analyse van 510 WEP-plus-projecten van bepaalde duur*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement EWBL, Brussel.
- Besluit van de Vlaamse Regering van 17 juni 1997 houdende harmonisering van diverse stelsels werkervaringsprojecten, BS 08/08/1997.
- Besluit van de Vlaamse Regering van 8 juli 2005 tot wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering van 17 juni 1997 houdende harmonisering van diverse stelsels werkervaringsprojecten, BS 23/08/2005.
- Besluit van de Vlaamse Regering van 10 juli 2008 betreffende werkervaring, BS 31/10/2008.
- Besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering van 10 juli 2008 betreffende werkervaring (30 januari 2008).
- Cappaert S., Houtman C., Pirard F., te Rijdt L., vanden Abeele G. & Vandervennet R. (2008), *Formaliteitengids voor de VZW 2008*, Kluwer, Mechelen, 1070 p.
- Chettle A., Decreane A., Vandewege J. & Alaerts M. (2006), *Eindrapport. Ontwikkelingsopdracht proeftuin leerwerkbedrijf Vlaanderen*, www.levanto.be.
- Coates A. (2009), *Juridische aspecten eigen aan de sociale economie. Harmonisatie van de statuten*. WSE Report 13-09, Steunpunt WSE, Antwerpen, 107 p.
- Coates A. & Van Opstal W. (2009), *The joys and burdens of multiple legal frameworks for social entrepreneurship. Lessons from the Belgian case*. Working paper on social and co-operative entrepreneurship 09.03, 68 p.
- Deraedt E. & Van Opstal W. (2009), *Een monitor voor de sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen*. Steunpunt WSE, Leuven, 55 p.
- ESF-Agentschap Vlaanderen (2004), *Oproep leerwerkbedrijf ESF3, zw1/2 (2004-2006)*, www.vdab-esf-agentschap.be.
- Gelders D. (2001), 'Evaluatie Wep-plus-plan', *Over.Werk*, 2001, nr. 1-2, p. 127-131.
- Heylen V. & J. Bollens (2007), *Uitstroom Wep-plus*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 36 p.
- Net-Werk-Gent⁴⁰ (2007), *Net-Werk Info. Tweemaandelijks nieuwsbrief van het Net-Werk Gent*, Januari – februari 2007, www4.gent.be.

⁴⁰ Net-Werk Gent is een samenwerkingsverband van opleidings- en werkervaringsinitiatieven voor laaggeschoolden en langdurig werklozen in de Gentse regio.

- Ooghe H. & Van Wymeersch Ch. (2006), *Handboek financiële analyse van de onderneming*. Deel 1, Intersentia, Antwerpen-Oxford, 507 p.
- SERV (2008), *Advies over het ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering betreffende werkervaring*, Brussel, 12 p.
- Steunpunt Lokale Netwerken (2006), *Werken met competenties. Motor van innovatie*, www.sln.be.
- Steunpunt Lokale Netwerken (2009), *Financiële verbetering van de leerwerkbedrijven. Nota voor het kabinet van Vlaams minister van Werk, de heer Philippe Muyters*.
- Van Opstal W., Deraedt E. & Gijssels C. (2009), 'Monitoring profile shifts and differences among WISEs in Flanders', *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, n° 3, p. 229-258.
- Van Opstal W. & Pacolet J. (2007), *Een markt voor beschutte werkplaatsen in Vlaanderen*, HIVA-K.U.Leuven/VLAB, Leuven/Tienen, 209 p.
- Van Opstal W. & Pacolet J. (2008), 'De evoluerende marktpositie van beschutte werkplaatsen in Vlaanderen', *Over.Werk.*, jrg. 18, nr. 1, p. 141-145.
- Vandenbroucke F. (2004), *Beleidsnota Werk 2004-2009*, www.werk.be.
- Vandenbroucke F. (2008), *Beleidsbrief 2008 - Werk. De paradox van de schaarste*, www.werk.be.
- Vandenbroucke F. (2009), *Beleidsbrief 2009 - Werk*, www.werk.be.
- VDAB (2009), *De nieuwe werkervaring bij VDAB i.s.m. de partners*, www.vdab.partners.be.
- Velleman M. (2009), 'Het nieuwe besluit op de werkervaring', *Gids sociaal-cultureel en educatief werk*, jrg. 54, nr. 161, p. 1-9.
- VESOC-werkgroep (2010), *Implementatie van het Werk- en Investeringsplan. Fiche: uitbreiding werkervaringsprogramma WEP+*.
- VIONA (2009), *VIONA-oproep voor een studieopdracht: evaluatie van het nieuwe werkervaringsprogramma*, www.werk.be.
- Vlaams Parlement (2008), *Handelingen. Commissievergadering*, www.vlaamsparlement.be.
- Vlaams Parlement (2009), *Verslag van het Rekenhof over begeleide tewerkstelling van kansengroepen*, 37-C, nr. 1, 97 p.
- Vlaamse Regering (2008), *Mededeling aan de leden van de Vlaamse Regering door Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming Frank Vandenbroucke betreft oproep werkervaring*, 14 p.
- VSAWSE (2009a), *Infovergadering nieuw stelsel Werkervaring*, www.werk.be.
- VSAWSE (2009b), *Werkervaring. Handleiding voor de werkgever*, www.werk.be.
- VVSG (2009), *VVSG-week. Kort nieuws voor het lokale bestuur*, www.vvsg.be.