

**KU LEUVEN**



# **Naar duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers uit de sociale economie in de reguliere economie**

**Lessen uit 10 unieke organisatiecases, met bijzondere aandacht voor de bouw- en  
zorgsector.**

Laura Jacobs en Miet Lamberts  
HIVA-KU Leuven

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport en de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie, in het kader van het Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Jacobs L., Lamberts M., Naar duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers uit de sociale economie in de reguliere economie. Lessen uit 10 unieke organisatiecases, met bijzondere aandacht voor de bouw- en zorgsector. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2014

{ISBN}

Copyright (2014)

Steunpunt Werk en Sociale Economie  
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven  
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40  
[steunpuntwse@econ.kuleuven.be](mailto:steunpuntwse@econ.kuleuven.be)  
[www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

## INHOUDSTAFEL

Lijst tabellen .....	10
Lijst figuren .....	10
Inleiding .....	11
<b>HOOFDSTUK 1</b> Situering en probleemstelling.....	13
1.1    Probleemstelling en onderzoeksvragen .....	13
1.1.1    Naar meer doorstroom vanuit de sociale (inschakelings)economie .....	13
1.1.2    Probleemstelling en onderzoeksvragen .....	14
1.2    Achtergrond bij de probleemstelling.....	15
1.2.1    Sociale en reguliere economie.....	15
1.2.2    Werkvormen en doelgroepwerknemers in de sociale inschakelingseconomie .....	17
1.2.3    Wie werkt er in de sociale inschakelingseconomie? .....	24
1.2.4    Duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de reguliere economie .....	26
<b>HOOFDSTUK 2</b> Onderzoeksfasen en -methodologie .....	31
2.1    Fase 1: Verkenning van de vraag- en aanbodzijde .....	31
2.2    Fase 2: Leercases .....	32
2.3    Fase 3: Rapportering en terugkoppeling van resultaten .....	34
<b>HOOFDSTUK 3</b> Verkenning van de vraagzijde naar tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers .....	35
3.1    Quick scan: verkenning van sectoren naar mogelijkheden voor doelgroepwerknemers .....	35
3.1.1    Vacatures waarvoor geen of een lage scholing volstaat .....	35
3.1.2    Arbeidsmarktkrapte - knelpuntvacatures als hefboom.....	37
3.1.3    Conclusie: zorg- en bouwsector.....	40
3.2    Sectorspecifieke drempels (en oplossingen) .....	42
3.3    Selectie organisatiecases .....	46
<b>HOOFDSTUK 4</b> Naar duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers .....	49
4.1    Drempels bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.....	49
4.1.1    Drempels langs de aanbodzijde.....	50
4.1.2    Drempels langs de vraagzijde .....	51
4.1.3    Context en externe drempels .....	52
4.2    Wat kunnen werkgevers en sectoren doen? .....	53

4.2.1	Waarom zouden werkgevers en sectoren de drempel naar doelgroepwerknemers toe, willen verlagen en/of een diversiteitsbeleid willen voeren? ....	53
4.2.2	Acties in het kader van diversiteitsbeleid .....	55
4.2.3	Knelpuntvacatures als hefboom voor tewerkstelling van doelgroepwerknemers .....	58
4.3	De eigenheid van de doelgroepwerknemers sociale economie en begeleiding naar werk .....	61
4.4	Instrumenten vanuit de Vlaamse overheid .....	66
4.4.1	Financiële incentives: toeleiding en aanpassing tewerkstelling .....	66
4.4.2	IBO, C-IBO en GIBO .....	67
4.4.3	Loopbaan- en diversiteitsplannen (LDP) .....	68
4.4.4	Jobkanaal: doelgroepwerknemers toeleiden naar werk .....	68
4.4.5	Ondersteuning op en naast de werkvloer: jobcoaching .....	68
4.4.6	Sensibilisering? .....	69
4.5	Analysekader (en topiclijsten) .....	70
HOOFDSTUK 5	Analyse organisatiecases .....	73
5.1	Psychiatrisch ziekenhuis (PZ) Heilige Familie .....	73
5.1.1	Voorstelling .....	73
5.1.2	Doelgroepwerknemers .....	74
5.1.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	74
5.1.4	Aard van het gevoerde beleid en gestelde voorwaarden aan doelgroepwerknemers .....	75
5.1.5	Acties .....	75
5.1.6	Ondersteuning(snoed) .....	77
5.1.7	Drempels .....	78
5.1.8	Meerwaarden .....	78
5.1.9	Kritische succesfactoren .....	78
5.1.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	80
5.1.11	Samenvattend schema .....	80
5.2	Bouwbedrijf De Koninck .....	81
5.2.1	Voorstelling .....	81
5.2.2	Doelgroepwerknemers .....	81
5.2.3	Motivatie en voorwaarden tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	81
5.2.4	Aard diversiteitsbeleid .....	82
5.2.5	Acties .....	82

5.2.6	Ondersteuning(snoed).....	84
5.2.7	Drempels en kosten .....	85
5.2.8	Meerwaarden .....	85
5.2.9	Kritische succesfactoren .....	86
5.2.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	86
5.2.11	Samenvattend schema .....	87
5.3	Landelijke Kinderopvang.....	87
5.3.1	Voorstelling.....	87
5.3.2	Doelgroepwerknemers .....	88
5.3.3	Motivatie en voorwaarden tewerkstelling doelgroepwerknemers.....	88
5.3.4	Aard van het beleid.....	89
5.3.5	Acties .....	89
5.3.6	Ondersteuning(snoed).....	90
5.3.7	Drempels en kosten .....	91
5.3.8	Meerwaarden .....	91
5.3.9	Kritische succesfactoren .....	92
5.3.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	92
5.3.11	Samenvattend schema .....	93
5.4	Brico .....	93
5.4.1	Voorstelling bedrijfscase.....	93
5.4.2	Aard van de doelgroepwerknemers en voorwaarden.....	94
5.4.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	94
5.4.4	Aard van het beleid.....	94
5.4.5	Acties .....	95
5.4.6	Ondersteuning(snoed).....	97
5.4.7	Drempels en kosten .....	98
5.4.8	Meerwaarden .....	98
5.4.9	Kritische succesfactoren .....	99
5.4.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	99
5.4.11	Samenvattend schema .....	100
5.5	Jan Yperman Ziekenhuis .....	100
5.5.1	Voorstelling bedrijfscase.....	100
5.5.2	Doelgroepwerknemers en voorwaarden.....	101
5.5.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	101

5.5.4	Aard van het beleid en de acties .....	102
5.5.5	Acties .....	102
5.5.6	Ondersteuning(snoed).....	104
5.5.7	Drempels en kosten .....	104
5.5.8	Meerwaarden .....	104
5.5.9	Kritische succesfactoren .....	105
5.5.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	106
5.5.11	Samenvattend schema .....	107
5.6	Martine Van Camp .....	107
5.6.1	Voorstelling bedrijfscase.....	107
5.6.2	Doelgroepwerknemers en voorwaarden.....	108
5.6.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	108
5.6.4	Aard van het beleid.....	108
5.6.5	Acties .....	108
5.6.6	Ondersteuning(snoed).....	110
5.6.7	Drempels en kosten .....	110
5.6.8	Meerwaarden .....	111
5.6.9	Kritische succesfactoren .....	111
5.6.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	112
5.6.11	Samenvattend schema .....	112
5.7	Car Beauty Center .....	113
5.7.1	Voorstelling bedrijfscase.....	113
5.7.2	Doelgroepwerknemers en voorwaarden.....	113
5.7.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	113
5.7.4	Aard van het beleid.....	114
5.7.5	Acties .....	114
5.7.6	Ondersteuning(snoed).....	115
5.7.7	Drempels en kosten .....	115
5.7.8	Meerwaarden .....	116
5.7.9	Kritische succesfactoren .....	116
5.7.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	116
5.7.11	Samenvattend schema .....	117
5.8	Betonbedrijf De Bonte .....	117
5.8.1	Voorstelling bedrijfscase.....	117

5.8.2	Doelgroepwerknemers en voorwaarden.....	118
5.8.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	118
5.8.4	Aard van het beleid.....	118
5.8.5	Acties .....	119
5.8.6	Ondersteuning(snoed).....	121
5.8.7	Drempels en kosten .....	121
5.8.8	Meerwaarden .....	121
5.8.9	Kritische succesfactoren .....	122
5.8.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	122
5.8.11	Samenvattend schema .....	123
5.9	AZ Monica .....	123
5.9.1	Voorstelling bedrijfscase.....	123
5.9.2	Doelgroepwerknemers en voorwaarden.....	124
5.9.3	Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers .....	124
5.9.4	Aard van het beleid.....	125
5.9.5	Acties .....	125
5.9.6	Ondersteuning(snoed).....	127
5.9.7	Drempels en kosten .....	128
5.9.8	Meerwaarden .....	128
5.9.9	Kritische succesfactoren .....	129
5.9.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	130
5.9.11	Samenvattend schema .....	130
5.10	Isoreno Cottenie .....	131
5.10.1	Voorstelling bedrijfscase.....	131
5.10.2	Doelgroepwerknemers .....	131
5.10.3	Motivatie en voorwaarden .....	131
5.10.4	Aard van het beleid.....	132
5.10.5	Acties .....	132
5.10.6	Ondersteuning(snoed).....	134
5.10.7	Drempels en kosten .....	134
5.10.8	Meerwaarden .....	135
5.10.9	Kritische succesfactoren .....	135
5.10.10	Welke lessen kunnen we hieruit trekken? .....	135
5.10.11	Samenvattend schema .....	136

HOOFDSTUK 6	VERGELIJKENDE ANALYSE .....	137
6.1	Beleid en uitgangspunt .....	137
6.1.1	Type beleid.....	137
6.1.2	Motivatie?.....	138
6.2	Aard en domeinen van de acties .....	139
6.2.1	Combinatie van specifieke en algemene acties.....	139
6.2.2	Instroom van doelgroepwerknemers ('openen van deuren') .....	139
6.2.3	Acties gericht op een duurzame tewerkstelling ('openen van praktijken').	145
6.2.4	Communicatie en sensibilisering binnen de organisatie ('openen van ogen').....	148
6.2.5	Samenwerking met andere organisaties .....	149
6.2.6	Bijkomende ondersteuning?.....	150
6.3	Een verhaal van drempels en meerwaarden .....	150
6.3.1	Drempels en knelpunten .....	150
6.3.2	Meerwaarde .....	151
6.4	Kritische succesfactoren .....	152
HOOFDSTUK 7	SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....	156
7.1	Onderzoekssituering en -methodiek .....	156
7.2	Onderzoeksbevindingen .....	157
7.2.1	Doelgroepwerknemers - what's in a name?.....	158
7.2.2	Een kwestie van engagement (en een open cultuur).....	158
7.2.3	Knelpuntvacatures als hefboom voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers .....	159
7.2.4	Kansen geven - maar niet ten koste van alles .....	159
7.2.5	Wie neemt het initiatief?.....	160
7.2.6	Toeleiding: een kwestie van gerichte acties en (blijvende) ondersteuning	160
7.2.7	Sociale economie als drempel? .....	161
7.2.8	Begeleiding ' <i>op maat</i> ' van de kenmerken van de doelgroepwerknemer ...	161
7.2.9	Investeren in het vinden van een goede match... ..	162
7.2.10	...waarbij stages een belangrijke rol spelen .....	162
7.2.11	Werkgevers die bereid zijn te investeren .....	163
7.2.12	Gerichte (maar beperkte) communicatie leidt tot creëren van een draagvlak.....	164
7.2.13	Meerwaarde is groot, maar succesverhalen zijn nodig.....	164
7.2.14	Tot slot: unieke cases.....	165



7.3	Aanbevelingen .....	165
7.3.1	Een grote investering: compensaties als ‘trigger’ voor tewerkstelling van doelgroepwerknemers .....	165
7.3.2	Bedrijven aanmoedigen in te zetten op doelgroepwerknemers, specifiek ook voor de invulling van knelpuntvacatures.....	166
7.3.3	Sociale economie en reguliere economie samenbrengen .....	167
7.3.4	Drempels eigen aan de sociale economie remediëren .....	168

## LIJST TABELLEN

<b>Tabel 1.1</b>	Doelgroepvoorwaarden werkvormen sociale inschakelingseconomie .....	21
<b>Tabel 1.2</b>	Kenmerken tewerkgestelde doelgroepwerknemers sociale inschakelingseconomie, 31/12/2012, in % .....	25
<b>Tabel 1.3</b>	Profielkenmerken doelgroepwerknemers sociale inschakelingseconomie, 31/12/2012, in % .....	26
<b>Tabel 1.4</b>	Uitstroom naar werkin het NEC ten opzichte van de totale uitstroom uit de werkvormen, 2011, (in %)* .....	27
<b>Tabel 1.5</b>	Uitstroom naar werk NEC ten opzichte van het cumulatief bereik van de programma’s (totaal aantal werknemers in de werkvormen), 2012* .....	28
<b>Tabel 3.1</b>	Top 10 sectoren naar aandeel vacatures voor laaggeschoolden, maart 2013.....	36
<b>Tabel 3.2</b>	Top 10 sectoren naar aandeel vacatures voor laag- en middengeschoolden, maart 2013.....	36
<b>Tabel 3.3</b>	Knelpuntberoepen en -vacatures, laag- en middengeschoolden, 2011.....	39
<b>Tabel 3.4</b>	Bedrijven die bewust personen uit kwetsbare groepen in dienst hebben, naar sector, 2008-2010 (in %) (SCP, 2012) .....	42
<b>Tabel 3.5</b>	Overzicht organisatiecases .....	48

## LIJST FIGUREN

<b>Figuur 1.1</b>	Onderzoeksfasen en gehanteerde methodologie .....	31
<b>Figuur 3.1</b>	Fasen van diversiteitsbeleid.....	57

## INLEIDING

De sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen zorgt al sinds decennia voor de tewerkstelling van werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, waarvan verondersteld wordt dat ze niet op eigen kracht aan de slag kunnen in de reguliere economie (zogenaamde *doelgroepwerknemers*). De laatste jaren legt het Vlaamse sociale economie beleid echter steeds meer de nadruk op de doorstroom van doelgroepwerknemers vanuit deze organisaties naar de *reguliere arbeidsmarkt* (Van den Bossche, 2009). Met de hervorming van de sociale inschakelingseconomie (door middel van het maatwerkdecreet dat begin 2015 in werking treedt), wordt nog meer gewicht gegeven aan deze doorstroom. Doelstelling is het voorzien van een kwaliteitsvolle, passende en duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de reguliere arbeidsmarkt. Hierdoor rijst de vraag in welke mate er ook effectief *jobmogelijkheden* zijn voor deze *doelgroepwerknemers* in de *reguliere arbeidsmarkt*, en welke concrete acties hiervoor ter ondersteuning kunnen worden opgezet.

Met dit onderzoek (dat kadert binnen de onderzoekslijn Sociale Economie van het Steunpunt Werk en Sociale Economie 2012-2015) willen we dan ook nagaan wat werkgevers en sectoren binnen de reguliere economie kunnen doen (of reeds doen) om de integratie van doelgroepwerknemers (personen die behoren tot de doelgroep van de sociale inschakelingseconomie) in de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren en hun kansen op een passende, kwaliteitsvolle en duurzame job te garanderen. Daarnaast gaan we na wat de motivatie en houding van werkgevers is ten aanzien van tewerkstelling van doelgroepwerknemers, in welke mate de aanwezigheid van knelpuntvacatures een hefboom betekent (of kan betekenen) voor het creëren van tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers, met welke drempels men wordt geconfronteerd, welke concrete acties opgezet (kunnen) worden om instroom en tewerkstelling van de doelgroep te bevorderen, wat de kritische succesfactoren zijn, enzovoort.

Om deze vragen te beantwoorden, selecteerden we in eerste instantie twee sectoren, de bouw- en zorgsector. In deze sectoren onderkenden we immers (theoretische) mogelijkheden (zie verder) voor de integratie van doelgroepwerknemers alsook een voorspelde krapte op de arbeidsmarkt. Per sector gingen we op zoek naar ‘good practices’, naar voorbeelden van duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers bij werkgevers in deze sectoren. Behalve ‘good practices’ in de bouw- en zorgsector, brachten we ook enkele goede en relevante leercases uit andere sectoren in kaart. Per case voerden we verschillende interviews uit (met o.a. werkgever, doelgroepwerknemers, intermediairen, ...). Doelstelling is om na te gaan op welke manier theoretische opportuniteiten voor deze doelgroep echte kansen op duurzame tewerkstelling kunnen worden.

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

- in het eerste hoofdstuk worden de probleemstelling en de bijhorende onderzoeksvragen omschreven en operationaliseren we de belangrijkste concepten en centrale begrippen;
- het tweede hoofdstuk beschrijft de verschillende onderzoeksfasen en de gehanteerde methodologie;
- in het derde hoofdstuk beschrijven we de geselecteerde sectoren en motiveren deze keuze. We baseerden ons hiervoor op desk research en eerder onderzoek. Per sector

geven we een kort overzicht van de belangrijkste drempels die doelgroepwerknemers enerzijds en werkgevers anderzijds ervaren;

- in het vierde hoofdstuk geven we op basis van literatuuronderzoek, een overzicht van acties die opgezet kunnen worden om doelgroepwerknemers, of werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, op een duurzame manier tewerk te stellen. We bespreken hierbij enerzijds acties vertrekkende vanuit de eigenheid van de doelgroep, en anderzijds acties die werkgevers zelf (kunnen) opzetten. Daarnaast komen ook instrumenten aan bod die vanuit de overheid worden aangeboden om de duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers aan te moedigen;
- het vijfde hoofdstuk beschrijft de verschillende cases;
- in hoofdstuk zes maken we een horizontale bespreking van de cases, die leidt tot concrete conclusies;
- in het zevende en laatste hoofdstuk formuleren we op basis van de conclusies concrete actiepunten voor werkgevers, intermediairen en beleid voor de duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de reguliere economie.

## HOOFDSTUK 1 SITUERING EN PROBLEEMSTELLING

In dit eerste hoofdstuk situeren we het onderzoek en beschrijven we de probleemstelling en de voornaamste onderzoeksvragen.

### 1.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

#### 1.1.1 Naar meer doorstroom vanuit de sociale (inschakelings)economie

De organisaties binnen de *sociale inschakelingseconomie* in Vlaanderen (beschutte en sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, ...) hebben de inschakeling van zogenaamde doelgroepwerknemers - of werknemers *met een grote afstand tot de arbeidsmarkt* - in de arbeidsmarkt als kerntaak. Sommige organisaties richten zich expliciet op betaald werk, waar andere dit niet vooropstellen. De laatste jaren echter legt het Vlaamse sociale economie beleid steeds meer de nadruk op het beogen van doorstroom vanuit deze organisaties naar het normaal economisch circuit (NEC), naar de *reguliere* arbeidsmarkt (Van den Bossche, 2009).

De laatste jaren staat de hervorming van de sociale inschakelingseconomie op de agenda in Vlaanderen, wat vorm krijgt binnen het 'Maatwerkdecreet'. Met 'maatwerk' wil men iedereen kansen op werk bieden en aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ondersteuning geven om toe te treden tot die arbeidsmarkt. Met dit maatwerkdecreet wordt het hele sociale economie beleid in Vlaanderen hervormd. Naast kansen voor iedereen, ondersteuning voor de personen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt en een gelijkvormig kader voor alle ondernemingen - zowel in de reguliere als sociale economie - die deze groepen inschakelen, ligt de focus in dit nieuwe decreet sterk op *de doorstroom van doelgroepwerknemers, of op professionele en kwaliteitsvolle inschakeling van deze groep in het normaal economisch circuit (NEC)*. Verschillende instrumenten kunnen worden ingezet om aan deze groep werknemers kansen te bieden om door te stromen naar een job in het NEC en hen te stimuleren, zoals bijvoorbeeld actieve begeleiding bij het zoeken naar vacatures, een stage bij een toekomstige werkgever, ... Hoewel de modaliteiten kunnen verschillen, dienen alle werkvormen of types organisaties binnen de sociale inschakelingseconomie de nadruk te leggen op doorstroom. Belangrijk is hierbij dat de focus ligt op passende, kwaliteitsvolle en duurzame tewerkstelling (Vlaamse regering, 21/12/2012).

Omwille van de belangrijke rol die binnen het Vlaamse sociale economie beleid is weggelegd voor doorstroom naar het NEC en omwille van het feit dat hierop nog sterker wordt ingezet in de nieuwe regelgeving, is het van belang om na te gaan *in welke mate deze duurzame tewerkstelling in het NEC ook daadwerkelijk kan gerealiseerd worden*, wat mogelijke drempels zijn, hoe organisaties hiermee omgaan en wat kritische succesfactoren zijn.

Bovendien wordt met het nieuwe maatwerkdecreet de doelgroep uitgebreid, waardoor voornamelijk multiple problemen beter gevat kunnen worden via maatwerk. In dit onderzoek willen we dan ook nagaan hoe doorstroom naar duurzame tewerkstelling binnen het NEC voor deze uitgebreide doelgroep die vaak met verschillende problematieken te kampen heeft, kan gerealiseerd worden.

### 1.1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Met dit onderzoek willen we in kaart brengen hoe doelgroepwerknemers (personen die behoren tot de doelgroep van de sociale inschakelingseconomie) op een duurzame en kwaliteitsvolle manier kunnen ingeschakeld worden in de reguliere arbeidsmarkt of het Normaal Economisch Circuit (NEC), welke acties hiervoor nu reeds worden ondernomen of ondernomen kunnen worden en welke kritische succesfactoren er zijn. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

*‘Wat kunnen (of wat doen) werkgevers - en bij uitbreiding sectoren - binnen de reguliere economie doen om de integratie van doelgroepwerknemers in de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren?’*

Hieraan kunnen we verschillende deelvragen koppelen:

- Welke *acties* worden op dit moment reeds opgezet door organisaties in de reguliere arbeidsmarkt om doelgroepwerknemers op een duurzame manier tewerk te stellen?
- Wordt hiervoor (externe) *ondersteuning* ingezet? Bestaat er een ondersteuningsnood hiertoe bij deze werkgevers in de reguliere economie?
- Wat zijn de *meerwaarde en ‘kosten’* van de inschakeling van doelgroepwerknemers in organisaties in de reguliere arbeidsmarkt?
- Wat zijn *drempels*, zowel aan vraag- als aanbodzijde, voor de duurzame inschakeling van doelgroepwerknemers in bedrijven en organisaties behorend tot het NEC?
- Wat zijn *faciliterende factoren/kritische succesfactoren* voor de duurzame inschakeling van doelgroepwerknemers in organisaties behorend tot de reguliere arbeidsmarkt?
- In welke mate betekent de aanwezigheid van *knelpuntvacatures* een hefboom (of kan betekenen) voor het creëren van tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers?

We gaan met andere woorden op zoek naar manieren om doelgroepwerknemers op een duurzame manier tewerk te stellen in passende en kwaliteitsvolle jobs in de reguliere arbeidsmarkt. Op basis hiervan willen we aanknopingspunten voor concrete acties identificeren die toelaten om dit te realiseren. De nadruk ligt in dit onderzoek op een kwaliteitsvolle en duurzame doorstroom, en dus niet op tijdelijke projecten (zoals bv. stages) of engagementsverklaringen (zoals bv. samenwerkingsakkoorden). Dit zijn vaak wel noodzakelijke tussenstappen om een duurzame tewerkstelling te realiseren (zie De Cuyper et al., 2010), en dus eerder middel dan wel doel. We willen nagaan wat werkgevers nodig achten en doen om deze groep op een duurzame manier (kwaliteitsvolle jobs met een langetermijnperspectief) bij hen aan het werk te stellen.

Behalve een hoge beleidsrelevantie (cf. paragraaf 1.1.1) heeft het voorliggende onderzoek ook relevantie voor zowel de sociale economie organisaties (omdat zij zo meer inzicht krijgen in hoe werkgevers deze doorstroom ervaren, hoe ze hiermee omgaan en hoe ze hierin eventueel begeleid kunnen worden) alsook voor werkgevers in het NEC (die meer inzicht willen krijgen in het wat en hoe van het tewerkstellen van doelgroepwerknemers). Behalve belangrijke inzichten voor het beleid, streven we er met dit onderzoek dan ook naar om tot concrete acties en strategieën te komen die werkgevers in het NEC kunnen aanwenden indien ze doelgroepwerknemers (willen) tewerkstellen.

## 1.2 Achtergrond bij de probleemstelling

De centrale onderzoeksvraag bevat enkele relevante concepten die we in deze paragraaf verder verduidelijken.

### 1.2.1 Sociale en reguliere economie

In deze paragraaf komen we tot een verdere definiëring van de sociale economie en maken we het onderscheid met de zogenaamde ‘reguliere’ economie of het ‘normaal economisch circuit’ (NEC).

#### 1.2.1.1 Sociale (inschakelings)economie

Voor een afbakening van de sociale economie, verwijzen we naar de definitie van VOSEC, het Vlaams Overlegplatform voor de Sociale Economie (1997):<sup>1</sup>

*‘De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid aan bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: de mens staat centraal en krijgt voorrang op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, kwaliteit en duurzaamheid. Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. De sociale economie bedrijven en initiatieven brengen goederen en diensten op de markt en zetten daarbij hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren.’*

Behalve deze definitie van VOSEC, die beschouwd kan worden als een ‘zelfdefinitie’ van het werkveld, wordt ook beleidsmatig een concrete afbakening van de sociale economie gemaakt. De huidige definitie betreft deze die onderschreven wordt in het nieuw decreet met betrekking tot de Ondersteuning van de sociale economie (Ontwerpdecreet betreffende de ondersteuning van ondernemerschap in de sociale economie van 8 februari 2012). In dit decreet wordt opnieuw afgebakend welke ondernemingen tot de sociale economie behoren, en bijgevolg op ondersteuning vanwege het ondersteuningsorgaan beroep kunnen doen. De ondernemingen in de sociale economie worden hierbij gedefinieerd als *‘de verscheidenheid aan ondernemingen en initiatieven die*

1. *in hun doelstellingen de realisatie van welbepaalde maatschappelijke meerwaarden en principes vooropstellen, meer bepaald:*
  - *creatie en behoud van tewerkstelling, versterking van competenties ter bevordering van duurzame loopbanen en doorstroom waar mogelijk binnen de sociale economie en naar het normaal economisch circuit. De aandacht gaat naar de arbeidsmarktpositie van mensen uit de kansengroepen, emancipatie, integratie, competenties en duurzame loopbanen;*
  - *duurzame ontwikkeling, milieuvriendelijke productieprocessen en producten en integrale milieuzorg;*

---

<sup>1</sup> [www.vosec.be/definitie](http://www.vosec.be/definitie)

- *voorrang van arbeid op kapitaal bij de verdeling van de opbrengsten, waarbij de opbrengsten geen doel op zich vormen, maar een middel zijn om maatschappelijke doelstellingen te realiseren;*
  - *democratische besluitvorming;*
  - *maximale transparantie, onder meer op het vlak van het te voeren algemeen beleid, de financiën en de interne en externe relaties;*
  - *kwaliteit van de relaties: bij externe relaties wordt gestreefd naar een win-win-partnerschap, waarbij de kosten en de baten gelijk worden verdeeld volgens gelijkwaardigheid en transparantie. Bij interne relaties gaat de aandacht naar de kansen op persoonlijke ontwikkeling, non-discriminatie en arbeidsvoorwaarden van het personeel;*
  - *maatschappelijke inbedding, door in dialoog te treden met de lokale gemeenschap en niet-gouvernementele organisaties op het werkerrein, door netwerkvorming en samenwerking;*
2. *en goederen produceren en diensten leveren op de markt waarvoor bestaande en toekomstige klanten en behoeften bestaan, waarbij wordt gestreefd naar continuïteit en rentabiliteit, en maximale efficiëntie bij de inzet van de middelen.'*

Uit deze definities blijkt duidelijk dat 'sociale economie' een breed begrip is dat vele ladingen dekt. Binnen dit onderzoek ligt de klemtoon op organisaties in de *sociale inschakelings-economie*, aangezien deze organisaties *de inschakeling van doelgroepwerknemers en werknemers met een 'grote afstand tot de arbeidsmarkt' tot kernactiviteit hebben*. Via verschillende types van tewerkstelling en arbeidsmatige activiteiten, gecombineerd met begeleiding en opleiding, streven organisaties binnen de sociale inschakelingseconomie naar de duurzame integratie van doelgroepen (voor een afbakening van deze doelgroep: zie verder) op de arbeidsmarkt. De verschillende initiatieven in de sociale inschakelingseconomie combineren vaak een aanbod van tewerkstelling met opleiding, binnen de methodiek van trajectbegeleiding (Gijssels, 2010).

De sociale inschakelingseconomie bestaat uit zes programma's of *werkvormen* (Jacobs & Samoy, 2010) waaronder Beschutte werkplaatsen (BWP), Sociale werkplaatsen (SWP), Lokale diensteneconomie (LDE) en Arbeidszorg. Daarnaast zijn er de invoegbedrijven en Werkervaringsprojecten (WEP+). Deze twee laatste werkvormen zijn strikt gezien geen werkvormen in de sociale economie. Invoegbedrijven zijn organisaties in het NEC die doelgroepwerknemers tewerkstellen en de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) onderschrijven. WEP+ is een tewerkstellingsmaatregel die aan langdurig werkzoekenden gedurende een jaar tewerkstelling en begeleiding wil geven, met als doelstelling door te stromen naar het NEC.

### 1.2.1.2 *Onderscheid tussen reguliere en sociale economie*

*Het al dan niet aanwezig zijn of ontvangen van subsidies* kan een criterium vormen om de sociale en reguliere economie van elkaar te onderscheiden. Zo kunnen we de sociale (inschakelings)economie definiëren als de economie (en de ondernemingen erin) die aanspraak kunnen maken op subsidiëring voor de tewerkstelling van de doelgroep en het ont-

plooien van de bedrijfsmatige activiteiten, en de reguliere economie of het NEC als de ondernemingen waarvoor dit niet het geval is.

Het begrip ‘reguliere economie’ wordt standaard gebruikt in de literatuur, in onderzoek en regelgeving ter zake. Dit begrip impliceert echter niet dat de sociale economie niet-regulier zou zijn, of dat de reguliere economie niet sociaal zou zijn. Het gaat louter om een terminologie om het onderscheid aan te duiden tussen deze twee.

## **1.2.2 Werkvormen en doelgroepwerknemers in de sociale inschakelingseconomie**

### *1.2.2.1 Doelgroepwerknemers*

Binnen dit onderzoek staan doelgroepwerknemers centraal. Onder doelgroepwerknemers verstaan we personen die in aanmerking komen voor tewerkstelling binnen de sociale inschakelingseconomie (zowel de potentiële doelgroep als personen die reeds ingeschakeld of tewerkgesteld zijn binnen de sociale inschakelingseconomie). Het gaat met andere woorden om personen met een ‘grote afstand tot de arbeidsmarkt’, die (hoogstwaarschijnlijk) ondersteuning nodig hebben om ingeschakeld te kunnen worden in deze arbeidsmarkt.

Met ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ worden de drempels of belemmeringen bedoeld die een persoon moet overschrijden voor hij of zij klaar is om aan het werk te gaan op de arbeidsmarkt.<sup>2</sup> Dit kunnen drempels van allerlei aard zijn. Hiervoor verwijzen we naar onderstaande operationalisering van personen met een arbeidshandicap, personen met psychosociale problemen en uiterst kwetsbare personen: het gaat zowel om lichamelijke drempels, als psychische, mentale, lichamelijke, psychosociale, persoonlijke en externe factoren. Het gaat met andere woorden om alle drempels die maken dat iemand moeilijkheden heeft om deel te nemen aan het arbeidsleven.

Deze doelgroep wordt verder afgebakend in het Vlaamse beleid en de regelgeving met betrekking tot de sociale inschakelingseconomie. Elke werkvorm heeft immers een aantal doelgroepbepalingen: voorwaarden waaraan werknemers dienen te beantwoorden om in aanmerking te kunnen komen voor tewerkstelling binnen deze werkvorm of type organisatie.

Met betrekking tot deze doelgroepvoorwaarden kunnen we het onderscheid maken tussen de doelgroepwerknemers die anno 2013 voorop worden gesteld in de sociale inschakelingseconomie, en de definitie van doelgroepwerknemers die vanaf begin 2015 van toepassing is, zoals omschreven binnen het nieuwe maatwerkdecreet.

Omwille van het feit dat deze regelgeving de volledige hervorming van de sociale inschakelingseconomie als doelstelling heeft, en hierin nog meer gewicht wordt gegeven aan doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt, is het belangrijk dat we voornamelijk deze ‘vernieuwde’ doelgroepbepalingen meenemen in dit onderzoek. Dit laat immers toe om na te gaan of en hoe voor deze ‘nieuwe’ doelgroep tewerkstelling in de reguliere arbeidsmarkt kan gerealiseerd worden.

---

<sup>2</sup> <http://www.vdab.be/>



We geven eerst de huidig geldende werkvormen en doelgroepbepalingen en bespreken vervolgens de doelgroep zoals deze afgebakend wordt volgens het maatwerkdecreet.

### 1.2.2.2 *Werkvormen en doelgroepvoorwaarden binnen het huidige kader*

#### 1.2.2.2.1 *Werkvormen binnen het huidige kader*

Zoals gesteld combineren de verschillende huidige initiatieven in de sociale inschakelings-economie vaak een aanbod van tewerkstelling met opleiding, binnen de methodiek van trajectbegeleiding (Gijssels, 2010). De sociale inschakelings-economie onderscheidt zes programma's of werkvormen (Jacobs en Samoy, 2010):

- Beschutte werkplaatsen (BWP)
- Sociale werkplaatsen (SWP)
- Lokale diensteneconomie (LDE)
- Arbeidszorg
- Invoegbedrijven
- Werkervaring (WEP+)

De *beschutte werkplaatsen* stellen personen met een (arbeids)handicap tewerk. Hierbij is specifieke aandacht voor zwakkere werknemers. Het gaat om een gesubsidieerde tewerkstelling, waarbij de werknemers een arbeidscontract ontvangen. De werknemer ontvangt hiervoor een loon.

De *sociale werkplaatsen* zijn erkende initiatieven die een bedrijfsactiviteit ontwikkelen met werkgelegenheid voor werknemers die een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaren, in een beschermde werkomgeving. De tewerkstelling van deze doelgroepwerknemers wordt gesubsidieerd via loonsubsidies en omkaderingssubsidies, en dit op permanente basis. Productiviteit gaat hier gepaard met aandacht voor de specifieke noden van de werknemers. De achterliggende motivering is dat arbeid wordt beschouwd als motor van de re-integratie van de doelgroep in de samenleving. Het aanbieden van 'arbeid op maat' binnen een productieproces is een kernopdracht van sociale werkplaatsen (Jacobs et al., 2012).

De *Lokale Diensteneconomie* beoogt een koppeling van de invulling van lokale noden aan het bieden van lokale werkgelegenheid voor mensen die moeilijk hun weg vinden naar de arbeidsmarkt. Door demografische en socio-economische ontwikkelingen, ontstaan er talrijke behoeften waaraan momenteel niet of onvoldoende wordt tegemoetgekomen. De Lokale diensteneconomie biedt hierop een antwoord. Deze diensten kunnen verleend worden in individuele en collectieve dienstverlening. Voorbeelden van activiteiten zijn sociale restaurants, kinderopvang, aanvullende thuiszorg, energiesnoeiers, ... Een belangrijke voorwaarde is dat deze diensten aanvullend ten aanzien van het reguliere dienstenaanbod, en dus niet-marktverstoring, zijn. De werknemers worden intensief begeleid zodat de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd is.<sup>3</sup>

*Arbeidszorg* is een ietwat vreemde eend in de bijt, aangezien het hier niet gaat om een betaalde tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Arbeidszorgprojecten bieden arbeids-

<sup>3</sup> <http://www.socialeconomie.be/>

matige activiteiten aan mensen die nog niet of niet meer terechtkunnen in de reguliere of het beschermde arbeidscircuit, binnen een werkomgeving die ofwel op productie (bv. wenskaarten maken, eenvoudige industriële producten vervaardigen) ofwel op dienstverlening is gericht (bv. uitbating van een kinderboerderij, biologisch groenten verbouwen). De doelgroepwerknemers worden ondersteund tijdens deze tewerkstelling. Ze hebben, zoals eerder gezegd, geen arbeidscontract, maar worden vrijwillig ingeschakeld voor onbepaalde duur, onbetaald maar met behoud van een uitkering.<sup>4</sup>

Daarnaast zijn er de *invoegbedrijven* en *Werkervaringsprojecten* (WEP+). Zoals gesteld zijn dit strikt gezien geen werkvormen in de sociale economie.

De *invoegbedrijven* zijn ondernemingen<sup>5</sup> binnen het NEC die bereid zijn doelgroepwerknemers een duurzame tewerkstelling te garanderen, met aandacht voor opleiding en begeleiding, in een arbeidsomgeving waar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) centraal staat. De doelstelling van deze maatregel is tewerkstelling in het invoegbedrijf zelf, en dit voor onbepaalde duur. De invoegbedrijven krijgen een degressieve loonsubsidie voor de tewerkstelling van invoegwerknemers. Invoegbedrijven kunnen daarnaast een beroep doen op inschakelingscoaching. Deze vormt een extra begeleiding bovenop de al bestaande opleiding die het invoegbedrijf aanbiedt aan haar invoegmedewerkers. Een inschakelingscoach zal de nieuwe invoegmedewerker gedurende maximaal zes maanden begeleiden om de integratie te bevorderen (Jacobs et al., 2012).

*Werkervaring of WEP+* wil langdurig werklozen (cf. minstens 24 maanden werkloos of minstens 12 maanden leefloongerechtigd) re-integreren op de arbeidsmarkt door hen gedurende 12 maanden betaald werk met een intensieve opleiding en begeleiding aan te bieden. Deze Vlaamse tewerkstellingsmaatregel werd ingevoerd in het kader van de uitvoering van de federale regeling inzake doorstromingsprogramma's, en wil voor werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een brug slaan tussen werkloosheid en reguliere tewerkstelling (De Cuyper et al., 2010). De finaliteit van WEP+ is een uitstroom naar een tewerkstelling in het NEC. De werkgever ontvangt verschillende premies en subsidies voor de tewerkstelling, opleiding en begeleiding van de WEP+-werknemers. Deze werkervaringsprojecten zijn strikt gezien geen onderdeel van de sociale economie, gezien zij vooral georganiseerd worden vanuit de ngo-derdenorganisaties of kortweg 'derden' (De Cuyper et al., 2010).<sup>6</sup> Werkervaring wordt beschouwd als een tewerkstellingsmaatregel, eerder dan een werkvorm in de sociale economie.<sup>7</sup> VOSEC beschouwt werkervaring echter wel als een onderdeel van de sociale economie (Jacobs et al., 2012).

Wat de aandacht voor doorstroom *naar het NEC* betreft, stellen we vast dat invoegbedrijven en WEP+ tijdelijke maatregelen zijn die specifiek de doorstroom van de doelgroepwerknemers naar het normaal economisch circuit (NEC) beogen. Beschutte werkplaatsen, sociale

<sup>4</sup> <http://www.socialeconomie.be/>

<sup>5</sup> Strikt genomen behoren invoegbedrijven niet tot de sociale inschakelingseconomie, gezien het gaat om bedrijven in de reguliere economie die met een erkenning als invoegbedrijf doelgroepwerknemers inschakelen in de eigen onderneming. De Vlaamse overheid en VOSEC beschouwen de invoegsector wel als een onderdeel van de sociale economie.

<sup>6</sup> De werkervaringsmaatregel valt bovendien onder de bevoegdheid van de Minister van Werk en niet onder deze van de Minister van Sociale Economie.

<sup>7</sup> <http://www.werk.be>

werkplaatsen, lokale diensteneconomie en arbeidszorg doen dit niet expliciet. Doorstroom is mogelijk, maar deze werkvormen bieden ook blijvende tewerkstelling aan voor doelgroepwerknemers. Voor vele doelgroepwerknemers is een tewerkstelling in deze maatregelen dan ook een finaliteitstewerkstelling (Jacobs & Samoy, 2010).

#### 1.2.2.2.2 Doelgroepvoorwaarden binnen het huidige kader

Volgende criteria worden meegenomen bij de afbakening van de doelgroepwerknemers voor de verschillende werkvormen in de sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen:

1. het opleidingsniveau, afhankelijk van de werkvorm (zie verder);
2. de werkloosheids- of inactiviteitsduur, afhankelijk van de werkvorm (zie verder);
3. het hebben van een arbeidshandicap: personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren;
4. aanwezigheid van een Medische, Mentale, Psychische of Psychiatrische problematiek (MMPP problematiek). Deze voorwaarde is enkel van toepassing in arbeidszorg en in een werkervaringsproject. Personen met een MMPP-problematiek, zijn personen die omwille van niet-arbeidsmarktgerelateerde problemen moeilijkheden ondervinden om aan het werk te geraken in de reguliere economie.<sup>8</sup>

Tabel 1.1 vat de verschillende doelgroepvoorwaarden samen die bepaald werden voor de verschillende werkvormen in de sociale inschakelingseconomie. Zo heeft elke werkvorm eigen doelgroepvoorwaarden.

---

<sup>8</sup> In de praktijk blijkt echter dat personen met een MMPP problematiek zelden toegeleid worden naar de sociale economie, omdat ze bij screening hoofdzakelijk als 'niet-toeleidbaar' gelabeld worden (VDAB).

**Tabel 1.1** Doelgroepvoorwaarden werkvormen sociale inschakelingseconomie

Type	Doelgroepvoorwaarden
Invoegmaatregel	Werkzoekenden hebben ten hoogste een diploma HSO en beantwoorden aan 1 van de volgende kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- jonger dan 50 en minstens 12 maanden inactief of werkzoekend;</li> <li>- ouder dan 50 en minstens 6 maanden inactief of werkzoekend;</li> <li>- minstens 6 maanden leefloongerechtigd of arbeidsgehandicapt;</li> <li>- deeltijds werkzoekende leerling van het deeltijds BSO en 1 dag inactief of werkzoekend.</li> </ul>
Werkervaring	Werkervaring richt zich tot werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De werkzoekende moet op de dag voor indiensttreding voldoen aan minstens 1 van volgende voorwaarden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zonder onderbreking minstens 24 maanden volledig vergoede werkloze zijn;</li> <li>- zonder onderbreking minstens 12 maanden het leefloon genieten en ingeschreven zijn als werkzoekende;</li> <li>- zonder onderbreking minstens 12 maanden gerechtigd zijn op financiële maatschappelijke hulp en ingeschreven zijn als werkzoekende;</li> <li>- als niet-werkende werkzoekende minstens 24 maanden ingeschreven zijn bij VDAB;</li> <li>- niet-werkende werkzoekende deeltijds lerenden met draaglast;</li> <li>- niet-werkende werkzoekenden met een psychologische, psychiatrische, medische, mentale of sociale beperking (maximaal 10%).</li> </ul> Andere leefloongerechtigden en gerechtigden op financiële maatschappelijke hulp die niet-werkend werkzoekend zijn.
Lokale Diensteneconomie (LDE)	Een werkzoekende moet voldoen aan volgende voorwaarden om aanspraak te geven op een subsidie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ten hoogste een diploma HSO hebben;</li> <li>- minstens 1 jaar ingeschreven zijn bij VDAB als niet-werkende werkzoekende.</li> </ul> Ook leefloongerechtigden en gerechtigden op financiële maatschappelijke hulp komen in aanmerking.
Beschutte werkplaats	Personen met een (arbeids)handicap die tijdelijk of definitief niet in het normaal economische circuit terecht kunnen.
Sociale werkplaats	Werkzoekenden die geen werk vinden op de reguliere arbeidsmarkt. De werkzoekende voldoet tegelijkertijd aan volgende voorwaarden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fysieke, psychische of sociale beperkingen en moeilijkheden;</li> <li>- op de dag voor indiensttreding ingeschreven zijn bij VDAB als niet-werkende werkzoekende;</li> <li>- een begeleidingstraject van VDAB volgen;</li> <li>- op de dag voor indiensttreding ononderbroken gedurende minstens 5 jaar inactief zijn;</li> <li>- geen hoger diploma, getuigschrift of brevet hebben behaald dan een diploma van lager secundair onderwijs, buitengewoon hoger secundair onderwijs of hoger secundair beroeps onderwijs.</li> </ul>
Arbeidszorg	Personen die omwille van persoons- en/of maatschappijgebonden redenen niet (meer) kunnen werken onder een arbeidscontract in het regulier of beschermd tewerkstellingscircuit.

Bron Jacobs et al., 2012; [www.werk.be](http://www.werk.be); [www.socialeconomie.be](http://www.socialeconomie.be)

### 1.2.2.3 Het nieuwe maatwerkdecreet

#### 1.2.2.3.1 Maatwerk: hervorming van de sociale inschakelingseconomie

In het Vlaamse regeerakkoord 2009-2014 wordt de hervorming van de sociale economie vooropgesteld. Deze aangekondigde hervorming vond haar weerslag in het maatwerkdecreet en het decreet op de Lokale Diensteneconomie (die vermoedelijk begin 2015 geïmplementeerd zullen worden). Doelstelling van deze hervorming is een betere afstemming van de verschillende tewerkstellingsmaatregelen en werkvormen voor doelgroepwerk-

nemers, waarbij afstemming met de federale en Europese regelgeving noodzakelijk is (Departement Werk en Sociale Economie, 2010).

Binnen de nieuwe decreten wordt het onderscheid gemaakt tussen *maatwerk* enerzijds en *lokale diensteneconomie* anderzijds.

Binnen *maatwerk* wordt een tweedeling gemaakt tussen *maatwerkbedrijven* en *maatwerkafdelingen*. Deze werkvormen vervangen de huidige sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen en invoegbedrijven.<sup>9</sup>

*Maatwerkbedrijven* zijn ondernemingen die hun kerntaak leggen bij de inschakeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en die economische activiteiten ontwikkelen om deze doelstelling te realiseren. Een belangrijk criterium om dit te toetsen, zal het aandeel werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt binnen de onderneming zijn. Maatwerkbedrijven met een groot aandeel personen met een arbeidshandicap kunnen, in functie van de noden van deze werknemers, ondersteuning krijgen om de nodige infrastructuur aanpassingen te doen. Binnen de huidige regelgeving behoren de beschutte werkplaatsen en sociale werkplaatsen tot deze groep. Behalve ondersteuning op maat dan de werknemers, zal ook ondernemingsondersteuning aangeboden worden.

Daarnaast is er een groep ondernemingen wiens kerntaak niet ligt in inschakeling van doelgroepwerknemers, maar die wel bereid is om ook de weg naar een 'socialere' economie in te slaan en een kwaliteitsvolle inschakeling te realiseren. Het kan hierbij gaan over één of meerdere werknemers, waarbij iedere kwaliteitsvolle inschakeling een stap vooruit is. Binnen deze ondernemingen spreken we dan over een *maatwerkafdeling*. Binnen de huidige regelgeving sluit dit aan bij de invoegbedrijven.

Zowel de maatwerkbedrijven als de maatwerkafdelingen zullen gebruik kunnen maken van de modules binnen het nieuwe kader, in functie van de noden tijdens de loopbaan van de werknemers. Deze modules zijn: opleiding op de werkvloer, begeleiding op de werkvloer (omkadering), een loonpremie (op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt) en aanpassing van de werkplek of arbeidsomgeving. Deze modules zijn onderling combineerbaar naargelang de individuele noden van de werknemer en hangen samen met de afstand tot arbeidsmarkt. Dat betekent concreet dat ze niet altijd allemaal of in dezelfde mate ingezet worden om een geslaagde inschakeling te realiseren.

---

<sup>9</sup> De initiatieven binnen Arbeidszorg vallen niet onder deze nieuwe regelgeving, maar worden vormgegeven binnen het 'W<sup>2</sup>-decreet' (W-kwadraat). Dit decreet is een samenwerking tussen de ministers van Sociale Economie, Werk en Welzijn en kadert binnen de uitvoering van het Vlaams regeerakkoord voor de periode 2010-2014, waarin deze ministers een visietekst hebben opgesteld waarin ze de samenwerking tussen deze beleidsdomeinen willen versterken, om vorm te geven aan geïntegreerde werk- en welzijnstrajecten. Het uitgangspunt is dat mensen ondanks hun handicap, beperkingen en problemen, ook competenties hebben en kunnen groeien in hun functioneren. De visietekst gaat dan ook verder dan arbeidszorg, ook de trajecten voor personen met een behoefte aan werk en zorg (cf. MMPP, personen in armoede, ...) worden hierdoor gevat. Het opzetten van deze trajecten vormt dan ook het uitgangspunt van dit W<sup>2</sup>-decreet, waarvan op 14 juni 2013 een conceptnota werd goedgekeurd. Met deze conceptnota wordt uitvoering gegeven aan een aangepast kader voor werkzoekenden die ver verwijderd zijn van de arbeidsmarkt en het verbeteren van de maatschappelijke positie van (ex-) psychiatrische patiënten op het vlak van tewerkstelling door een structurele samenwerking tussen de beleidsdomeinen Werk, Sociale Economie en Welzijn.

De pijler van de *lokale diensteneconomie* heeft als doel de uitbouw van een aanvullend dienstenaanbod vanuit de overheid dat aansluit bij de maatschappelijke trends, zoals vergrijzing, veranderende gezinsvormen, enzovoort. Bij de uitbouw van deze diensten wordt een dubbele maatschappelijke meerwaarde nagestreefd: de verdere bevordering van de inschakeling van doelgroepwerknemers en de verankering van de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) (Jacobs & Samoy, 2010; Departement Werk en Sociale Economie, 2010).

#### 1.2.2.3.2 Doelgroepwerknemers in het nieuwe maatwerk- en LDE-decreet

Om te bepalen hoe groot iemands afstand tot de arbeidsmarkt is, bestaan er diverse instrumenten, zoals een intake-leidraad en een indicatieve vragenlijst. De VDAB zal in de toekomst de afstand tot de arbeidsmarkt moeten bepalen, de persoon in kwestie moeten 'indiceren' op basis van de nieuw vooropgestelde doelgroepvoorwaarden in het maatwerkdecreet en deze persoon nadien toeleiden naar de maatwerkbedrijven, -afdelingen, lokale diensteneconomie, werkervaring of arbeidszorg.<sup>10</sup>

In het nieuwe maatwerkdecreet wordt afgestapt van de doelgroepbenadering zoals nu van toepassing in de sociale inschakelingseconomie. Doelgroepwerknemers worden hier gedefinieerd als *'de personen die voor hun arbeidsdeelname werkondersteunende maatregelen behoeven en die behoren tot de volgende categorieën* (Decreet betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling):

1. personen met een arbeidshandicap: personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren;
2. personen met een psychosociale problematiek: personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen psychosociale factoren, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren. Deze problematiek is minder zwaar dan een MMPP-problematiek, het gaat om personen die psychosociale problemen hebben, maar die meestal wel toeleidbaar zijn naar werk, in de reguliere of sociale economie (VDAB). De voorwaarden waaronder iemand tot de psp-doelgroep kan gerekend worden, moeten nog concreet worden bepaald;
3. uiterst kwetsbare personen: personen die meer dan twee jaar werkzoekend zijn (de 'uiterst kwetsbare' werkzoekenden).

Ook voor de lokale diensteneconomie (LDE) verandert de doelgroepafbakening (Ontwerp van Decreet betreffende de lokale diensteneconomie). De doelgroepwerknemers worden nu omschreven als *'werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De doelgroepwerknemers hebben behoefte aan een langdurige periode van begeleiding en competentieversterking ter voorbereiding op een tewerkstelling in het reguliere arbeidscircuit'*.

---

<sup>10</sup> <http://www.werk.be/>

Met dit onderzoek willen we ons richten op de nieuwe doelgroepbepalingen die vanaf begin 2015 van start zullen gaan met het maatwerkdecreet, namelijk de groep zoals hierboven beschreven. Het gaat dus met andere woorden om alle langdurig werkzoekenden en personen die omwille van problematieken van mentale, psychische, lichamelijke, zintuiglijke en psychosociale aard een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt ervaren. Hiermee is de doelgroep waarop we ons met dit onderzoek richten, zeer breed en divers.

### **1.2.3 Wie werkt er in de sociale inschakelingseconomie?**

We hebben de verschillende doelgroepvoorwaarden beschreven, maar het is ook interessant in het kader van de vraagstelling van dit onderzoek, om een duidelijk beeld te krijgen van het profiel van de werknemers die daadwerkelijk aan de slag zijn in de verschillende werkvormen in de sociale inschakelingseconomie. We baseerden ons hiervoor op cijfers van het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (VSAWSE)<sup>11</sup> dat instaat voor de erkenningsmechanismen van de verschillende organisaties in de sociale inschakelingseconomie.

Tabel 1.2 toont, zowel per werkvorm als in het algemeen en zover beschikbaar, het profiel van de doelgroepwerknemers die tewerkgesteld zijn in de verschillende werkvormen van de sociale inschakelingseconomie.

In totaal waren op 31 december 2012 26 237 doelgroepwerknemers tewerkgesteld binnen de besproken werkvormen van de sociale inschakelingseconomie, waarvan het merendeel binnen de beschutte en de sociale werkplaatsen.

De doelgroepwerknemers zijn voornamelijk laaggeschoold en/of langdurig werkzoekenden. Totaal voor de beschouwde werkvormen zien we dat bijna twee op drie van werknemers kampt met een arbeidshandicap. Maar wanneer we de beschutte werkplaatsen buiten beschouwing laten, tonen de cijfers aan dat ongeveer 16% van de werknemers tewerkgesteld in de overige werkvormen, behoort tot de groep van personen met een arbeidshandicap.

---

<sup>11</sup> Het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie (VSAWSE) is vanaf 1 juni in het Departement Werk en Sociale Economie geïntegreerd.

**Tabel 1.2** Kenmerken tewerkgestelde doelgroepwerknemers sociale inschakelingseconomie, 31/12/2012, in %

	Doelgroepvoorwaarden			
	>1 jaar werkloos	>2 jaar werkloos	laaggeschoold	arbeidshandicap
Werkervaring (N=2 398)	59,8 (n=1 434)	40,0 (n=959)	63,0 (n=1 510)	6,4 (n=154)
Beschutte werkplaatsen <sup>12</sup> (N=14 440)	53,6 (n= 7 740)	34,1 (n= 4 924)	n.g.	100,0 (n=14 440)
Sociale werkplaatsen (N=4 440)	48,5 (n= 2 153)	31,0 (n=1 376)	77,4 (n=3 435)	16,7 (n=740)
Invoegbedrijven (N=1 148)	44,8 (n=514)	16,4 (n=188)	60,1 (n=690)	7,1 (n=82)
Lokale diensteneconomie (N=2 093)	56,4 (n=1 180)	27,5 (n=575)	71,3 (n=1 493)	8,4 (n=176)
Arbeidszorg (N=1 718)	77,2 (n=1 326)	54,4 (n=934)	78,6 (n=1 350)	44,8 (n=769)
<b>Totaal (N= 26 237)</b>	<b>54,7 (n=14 347)</b>	<b>34,1 (n=8 956)</b>		<b>62,4 (n=16 361)</b>
<b>Totaal zonder BW (N= 11 797)</b>			<b>71,9 (n=8 478)</b>	<b>16,3* (n=1 921)*</b>

\* Zonder beschutte werkplaatsen, arbeidshandicap is hier immers een voorwaarde om aangeworven te worden.

Bron Departement WSE

Met betrekking tot de aanwezigheid van werknemers met een MMPP-problematiek, is slechts beperkte informatie beschikbaar. Het is moeilijk om dit gegeven in kaart te brengen, aangezien MMPP geen categorie is zoals opleidingsniveau, werkloosheidsduur of arbeidshandicap. MMPP wordt gebruikt voor personen met medische en psychische problemen. Deze personen zijn vaak nog niet onmiddellijk aan een traject naar werk toe. Dit is een verschil met personen met een arbeidshandicap, aangezien men van deze groep veronderstelt dat zij wel toeleidbaar zijn naar een betaalde job, zij het eventueel in een beschermd circuit. Deze MMPP-groep zal dus voornamelijk aangetroffen worden in arbeidszorg.<sup>13</sup>

Tabel 1.3 geeft een overzicht van een aantal profielkenmerken van de doelgroepwerknemers binnen de sociale inschakelingseconomie waarvan we op basis van onderzoek kunnen veronderstellen dat deze ook mee de tewerkstellingskansen op de reguliere arbeidsmarkt bepalen namelijk geslacht, leeftijd en herkomst.

<sup>12</sup> Er zijn meerdere bronnen om de omvang van de tewerkstelling in de BW te meten: (1) gegevens van het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie (VSAWSE) in Voltijdsequivalenten (Ingevulde en gesubsidieerde VTE), (2) gegevens die het VSAWSE elk jaar via een enquête opvraagt (alle personen die op 31/12 van het jaar ingeschreven zijn in het personeelsregister van een BW, ongeacht of ze gesubsidieerd worden of uit welke bron en ongeacht of ze op dat moment aan het werk waren. Dit omvat dus ook langdurig zieken), (3) betaalgegevens van het VSAWSE op basis waarvan jaarlijks een bestand wordt opgemaakt dat te raadplegen is in de interactieve monitor sociale economie op [www.werk.be](http://www.werk.be). De hier weergegeven cijfers zijn gebaseerd op deze laatste bron met *financiële gegevens* en geven *het aantal personen met een arbeidshandicap in productie*.

<sup>13</sup> In de andere werkvormen kunnen evenwel 'ex'-MMPP'ers teruggevonden worden die wel al aan betaald werk zijn toegekomen, maar daarvan is niet geweten of ze daarvoor een MMPP-traject doorlopen hebben of niet (Departement WSE). VDAB, die instaat voor de screening van deze groep, kan, bij uitstroom naar werk, ook niet het onderscheid maken tussen werk in de reguliere of de sociale economie. Dit maakt dat over deze groep geen informatie beschikbaar is over eventuele tewerkstelling in de sociale economie (VDAB).



**Tabel 1.3** Profielkenmerken doelgroepwerknemers sociale inschakelingseconomie, 31/12/2012, in %

Doelgroepwerknemers			
	Allochtoon	50+	Vrouw
Werkervaring (N= 2 398)	35,5 (n= 851)	14,3 (n= 343)	44,6 (n= 1 069)
Beschutte werkplaats (N=14 440) <sup>14</sup>	2,7 (n=390)	25,6 (n=3 700)	39,3 (n=5 677)
Sociale werkplaatsen (N= 4 440)	22,7 (n= 1 008)	39,3 (n= 1 745)	38,6 (n= 1 714)
Invoegbedrijven (N= 1 148)	29,5 (n= 338)	16,7 (n= 192)	69,3 (n= 795)
Lokale diensteneconomie (N= 2 093)	25,9 (n= 542)	30,7 (n= 642)	41,6 (n= 870)
Arbeidszorg (N= 1 718)	6,5 (n= 111)	27,3 (n= 469)	32,0 (n= 549)

Werkervaringstrajecten tellen het grootste aandeel personen van allochtone afkomst, met 35,5%. Dit aandeel is het minst voor arbeidszorg (6,5%) en beschutte werkplaatsen (2,7%).

Sociale werkplaatsen tellen het grootste aandeel 50-plussers, met bijna 40%. Het laagste aandeel vinden we terug in Werkervaring, met 14,3%. Aangezien deze maatregel zich vooral richt op het verwerven van ervaring en aanleren van arbeidsattitudes, is dit niet verrassend.

De invoegbedrijven zijn het meest vrouwelijk, met maar liefst 69% vrouwen, wat vooral te wijten is aan de aanwezigheid van dienstenchequebedrijven. Arbeidszorg telt daarentegen slechts ongeveer één derde vrouwen (32%).

## 1.2.4 Duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de reguliere economie

### 1.2.4.1 Duurzame tewerkstelling

Dit onderzoek beoogt inzicht te verwerven in wat kan bijdragen tot of wat nodig is om doelgroepwerknemers op een duurzame manier te integreren of tewerk te stellen in de reguliere arbeidsmarkt. Het concept 'duurzame tewerkstelling' staat centraal in dit onderzoek. Onder duurzame tewerkstelling verstaan we enerzijds een tewerkstelling die duurzaam is in de tijd, en die dus voor lange of idealiter onbepaalde duur is. Anderzijds gaat het om een duurzame tewerkstelling in termen van kwaliteit: een kwaliteitsvolle tewerkstelling in termen van de arbeidsinhoud (afwisseling in uit te voeren taken, mate van autonomie in het werk, samenwerkingsmogelijkheden, ...), arbeidsvoorwaarden (loon, type contract, regeling rond arbeidstijden, loopbaanperspectieven, combinatie werk en privéleven, ...), arbeidsomstandigheden

<sup>14</sup> Er zijn meerdere bronnen om de omvang van de tewerkstelling in de BW te meten: (1) gegevens van het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie (VSAWSE) in Voltijdsequivalenten (ingevulde en gesubsidieerde VTE), (2) gegevens die het VSAWSE elk jaar via een enquête opvraagt (alle personen die op 31/12 van het jaar ingeschreven zijn in het personeelsregister van een BW, ongeacht of ze gesubsidieerd worden of uit welke bron en ongeacht of ze op dat moment aan het werk waren. Dit omvat dus ook langdurig zieken), (3) betaalgegevens van het VSAWSE op basis waarvan jaarlijks een bestand wordt opgemaakt dat te raadplegen is in de interactieve monitor sociale economie op [www.werk.be](http://www.werk.be). De hier weergegeven cijfers zijn gebaseerd op deze laatste bron met *financiële gegevens* en bespreken de samenstelling van *het aantal personen met een arbeidshandicap in productie*.

(veiligheid en gezondheid op het werk, kenmerken van de werkplek, ergonomie, ...) en arbeidsverhoudingen (relatie met leidinggevende, werksfeer, mogelijkheid tot inspraak, ...).

#### 1.2.4.2 Wie stroomt door naar het NEC?

Zoals eerder aangehaald, krijgt de (duurzame) tewerkstelling van doelgroepwerknemers in en de doorstroom naar het NEC of de reguliere arbeidsmarkt, veel aandacht binnen het Vlaamse beleid. Het Departement Werk en Sociale Economie monitort dan ook de *doorstroom* naar het NEC, op basis van cijfers van VDAB.<sup>15</sup> Tabel 1.4 toont het aantal doelgroepwerknemers (en het aandeel ten opzichte van de totale uitstroom) uit de verschillende werkvormen in de sociale inschakelingseconomie dat, na vertrek uit de betreffende organisatie in 2011, aan het werk is in het NEC, en dit 6, 9 en 12 maanden na dit vertrek.

**Tabel 1.4** Uitstroom naar werk<sup>16</sup> in het NEC ten opzichte van de totale uitstroom uit de werkvormen, 2011, (in %)\*

Organisatie/werkvorm <sup>17</sup>	Aan het werk na 6m	Aan het werk na 9m	Aan het werk na 12m
Werkervaring (N= 3 113)	43,6 (n= 1 357)	35,9 (n= 1 118)	31,6 (n= 984)
Invoegmaatregel (N= 781)	59,8 (n= 467)	55,4 (n= 433)	51,9 (n= 405)
LDE (N= 422)	48,3 (n= 204)	41,7 (n= 176)	39,8 (n= 168)
Sociale werkplaats (N= 677)	30,3 (n= 205)	25,6 (n= 173)	22,5 (n= 152)
Arbeidszorg (N= 176)	15,3 (n= 27)	11,4 (n= 20)	8,5 (n= 15)

\* Deze informatie is niet beschikbaar voor de beschutte werkplaatsen.

Bron <http://www.werk.be>

We vinden het hoogste aandeel werkenden in het NEC (t.o.v. de totale uitstroom) terug voor de invoegmaatregel, wat niet verrassend is aangezien doorstroom naar het NEC hier een expliciete doelstelling is en het gaat om een relatief sterke doelgroep. We vinden het laagste aandeel werkenden in het NEC terug bij de uitstroom uit de sociale werkplaatsen en vooral bij arbeidszorg. Voor deze laatste maatregel is de uitstroom naar werk bijna verwaarloosbaar.

Naar absolute aantallen vinden we de meeste werkenden echter terug na een werkervaringstraject.

Opvallend is dat het aandeel werkenden voor alle werkvormen *afneemt* over de maanden heen, wat er mogelijk zou kunnen op wijzen dat de doorstroom naar werk in het NEC niet duurzaam is.

<sup>15</sup> Cijfers zijn terug te vinden op <http://www.werk.be/> 'Duurzaamheid van de uitstroom naar werk'

<sup>16</sup> 'Aan het werk na 6 maanden' omvat een basismeting na 6 maanden. Om de duurzaamheid van de uitstroom naar werk te meten worden extra metingen gedaan, elke maand na die 6de maand. Personen die in elke van de eerste drie van die opvolgmetingen aan het werk zijn worden geteld in kolom 3 van de tabel en zij die in elk van de zes opvolgmetingen aan het werk zijn worden geteld in kolom 4.

<sup>17</sup> Deze kolom bevat alle personen die in 2011 hun deelname aan de resp. werkvorm hebben beëindigd.

Op basis van onderzoek (Jacobs et al., 2012), waar de doorstroom naar het NEC vanuit ‘Werkervaring’, ‘invoegmaatregel’ en ‘sociale werkplaatsen’ echter werd gemonitord over een langere periode, bleek echter dat het aandeel werkenden wel constant blijft over de jaren na uitstroom (2, 4 en 6 jaar na vertrek uit de sociale economie), en soms zelfs toeneemt. Op basis van dit onderzoek kunnen we dan ook stellen dat er sprake kan zijn van duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie bij een werkgever in de reguliere economie.

Echter, om een volledig zicht te krijgen op de mate waarin doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie aan het werk gaan in het NEC, moeten we niet enkel kijken naar het aandeel uitstromers naar werk ten opzichte van de totale groep uitstromers (zie hoger), maar naar de uitstroom naar werk in het NEC ten opzichte van het totaal aantal doelgroepwerknemers dat in de loop van het jaar aan de programma’s deelnam. Tabel 1.5 geeft het aandeel uitstromers naar werk weer, op het totaal aantal deelnemers, voor 2012.

**Tabel 1.5** Uitstroom naar werk NEC ten opzichte van het cumulatief bereik van de programma’s<sup>18</sup> (totaal aantal werknemers in de werkvormen), 2012\*, in %

Organisatie/werkvorm	aan het werk na 6m
Invoegmaatregel (cum. bereik N= 1 857)	24,2 (n= 450)
Werkervaring (cum. bereik N=5 140)	20,4 (n= 1 049)
LDE (cum. bereik N= 2 591)	9,0 (n= 233)
Sociale werkplaatsen (cum. bereik N= 5 270)	5,4 (n= 283)
Arbeidszorg (cum. bereik N= 1 921)	1,2 (n= 23)

\* Deze informatie is niet beschikbaar voor de beschutte werkplaatsen.  
Bron <http://www.werk.be> ‘Uitstroom uit tewerkstellingsprogramma’s VSAWSE’.

Vanuit de *invoegmaatregel* gaan, vergeleken met de andere maatregelen of werkvormen, de meeste doelgroepwerknemers aan het werk bij een werkgever in het NEC, met bijna een kwart van de doelgroepwerknemers. Iets meer dan een vijfde van de werknemers uit *Werkervaring* gaan eveneens aan de slag bij een werkgever in het NEC. Gezien deze maatregelen expliciet doorstroom naar het NEC als doelstelling hebben, is dit niet verrassend. Echter, dit aandeel is relatief laag, als we naar deze doelstelling kijken.

Voor de andere werkvormen is het aandeel werknemers dat aan het werk gaat bij een werkgever in het NEC zeer laag, met minder dan 10%. *Dit wijst erop dat een tewerkstelling in het NEC voor doelgroepwerknemers niet evident is.* Dit blijkt niet enkel uit de cijfers maar werd ook bevestigd door de bevraagde sociale economie organisaties. Volgens hen gaan slechts weinig doelgroepwerknemers aan het werk bij een werkgever in het NEC.

<sup>18</sup> Het cumulatief bereik in het programma is het initiële bereik op 1 januari 2012 + de instroom gedurende 2012.

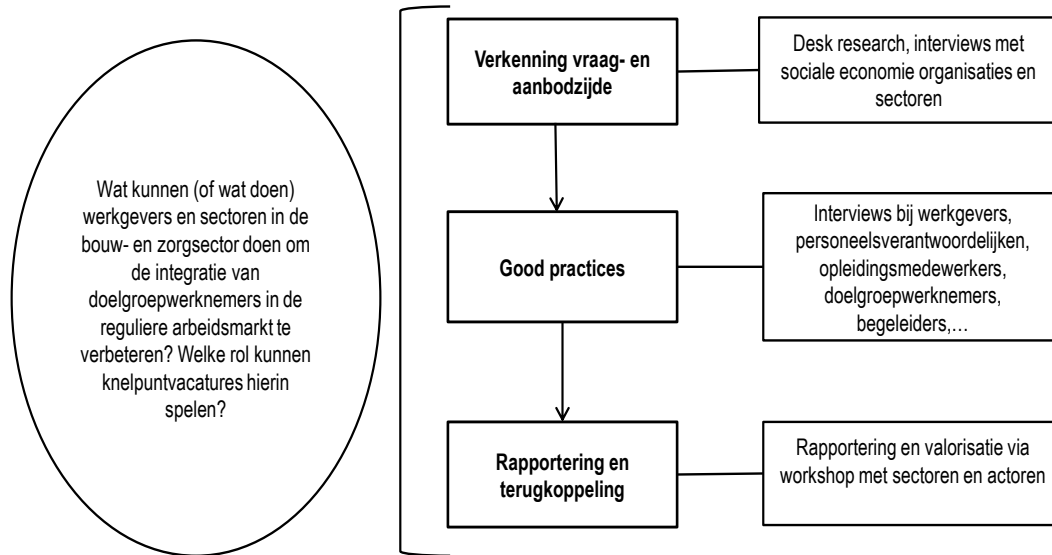
Met dit onderzoek willen we dan ook in kaart brengen welke drempels er spelen en hoe juist wel kansen kunnen gecreëerd worden om deze groep toe te leiden naar een job in de reguliere economie.



## HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSFASEN EN -METHODOLOGIE

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, werden verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd. Het onderzoek bestond uit drie fasen.

**Figuur 2.1** Onderzoeksfasen en gehanteerde methodologie



### 2.1 Fase 1: Verkenning van de vraag- en aanbodzijde

In deze fase voerden we, in eerste instantie door middel van desk research (cf. eerder onderzoek, cijfermateriaal VDAB, verkenning initiatieven in verschillende sectoren, ...), een verkenning uit van de *vraagzijde* van de Vlaamse reguliere arbeidsmarkt naar waar (theoretische) jobmogelijkheden voor doelgroepwerknemers kunnen onderkend worden.

We voerden hiervoor op sectorniveau een beknopte analyse uit van de *(potentiële) aanwezigheid van passende jobs voor deze groep*: hiertoe keken we naar het aandeel vacatures en jobs voor laaggeschoolden in de sector, naar de aanwezigheid van jobs waarvoor specifieke opleidingen worden ingericht voor zwakkere werkzoekenden, ...

Vervolgens keken we ook naar de (voorspelde) arbeidsmarktkrapte (cf. leeftijdsopbouw en vergrijzing in de sector, aanwezigheid van knelpuntvacatures, ...) in de sectoren omdat we willen nagaan in welke mate deze krapte al dan niet een hefboom kan vormen voor duurzame inschakeling van doelgroepwerknemers.

Op basis van deze eerste verkenning selecteerden we (in nauwe samenspraak met de begeleidingsgroep van dit onderzoek) twee sectoren (uit de secundaire en dienstensector): de zorgsector en de bouwsector (voor een verder uitgebreid verslag van deze verkenning en selectie van sectoren: zie hoofdstuk 3). Binnen deze sectoren werden vervolgens verkennende gesprekken gevoerd met een aantal bevoorrechte gesprekspartners, onder andere vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganen, vormingsfondsen, verantwoordelijken van projecten met betrekking tot de toeleiding van onder andere doelgroepwerknemers in de sector, ...

We verkenden *de aanbodzijde* (de doelgroepwerknemers van de sociale economie) via desk research (cf. eerder onderzoek, cijfermateriaal, verkenning van verschillende initiatieven, ...) en via verkennende interviews met sociale economie organisaties. Via hen kregen we in eerste instantie een goed overzicht van het profiel en de verschillende problematieken van de doelgroepwerknemers, alsook ervaringen met de tewerkstelling van deze werknemers in de eigen organisatie en drempels en problemen waar zij (op verschillende niveaus) mee te kampen hebben bij doorstroom naar en tewerkstelling in de reguliere economie. Doelstelling was om de eigenheid van de doelgroep verder in kaart te brengen, de probleemstelling te verfijnen, een eerste zicht te krijgen op doorstroom naar en tewerkstelling in het NEC en op mogelijke drempels/succesfactoren.

Op basis van literatuuronderzoek en de verkennende informatieronde werd ook een eerste *kader* ontwikkeld van mogelijke acties en instrumenten die relevant kunnen zijn bij de duurzame inschakeling van doelgroepwerknemers op organisatieniveau. Inspiratie hiervoor waren onder andere de literatuur en eerder onderzoek inzake inschakeling van doelgroepen en inzake diversiteitsbeleid op organisatieniveau. Daarnaast verkenden we ook visies op of types van begeleiding van doelgroepwerknemers naar en op de werkvloer, vertrekkende vanuit deze doelgroepwerknemers zelf, om zo *de eigenheid van deze groep* in het onderzoek in te brengen.

## 2.2 Fase 2: Leercases

In de volgende fase gingen we op zoek naar een aantal voorbeelden uit de praktijk die konden fungeren als goede leercases. De oorspronkelijke opzet van het onderzoek was om per geselecteerde sector (zorg en bouw) vijf organisatiecases te selecteren. Onder ‘good practices’ of leercases verstaan we organisaties die doelgroepwerknemers op een kwaliteitsvolle en duurzame manier tewerkstellen of in het verleden hebben tewerkgesteld. Bij de selectie stelden we enkele voorwaarden voorop:

- *organisaties uit het NEC die doelgroepwerknemers sociale inschakelingseconomie tewerkstellen*, namelijk langdurig werkzoekenden, personen met een arbeidshandicap, personen met een psychosociale problematiek. Het betreft met andere woorden tewerkstelling van personen die, omwille van problemen van allerlei aard, een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaren.

Het kan zowel gaan om personen die in aanmerking zouden komen voor een tewerkstelling in de sociale economie, als om personen die effectief werkzaam zijn geweest in de sociale economie en doorgestroomd zijn naar het reguliere circuit. We nemen dus zowel *good practices* mee van doelgroepwerknemers die al een traject hebben afgelegd in de sociale inschakelingseconomie (bijvoorbeeld een tewerkstelling in een sociale werkplaats), zogenaamde ‘doorstroomtrajecten’, als van doelgroepwerknemers die in aanmerking zouden kunnen komen voor een tewerkstelling in de sociale economie maar die niet vanuit een doorstroomtraject in de reguliere economie zijn terecht gekomen (bv. personen met een arbeidshandicap die voordien geen traject hebben afgelegd in de sociale inschakelingseconomie);

- *'geen exemplarische cases'*. We richten ons op cases waar niet slechts één doelgroepwerknemer aan het werk is (of aan het werk is geweest) maar waarbij de werkgever in kwestie ervaring heeft met de tewerkstelling van meerdere doelgroepwerknemers;
- *duurzame tewerkstelling*. Onder duurzame tewerkstelling verstaan we een tewerkstelling die kwaliteitsvol is en duurzaam is in de tijd. Tijdelijke projecten, samenwerkingsverbanden of stages als finaliteitstraject, worden niet mee opgenomen. Dit sluit natuurlijk niet uit dat stages wel als toeleidingskanaal kunnen ingezet worden;
- *geen jobs die louter ondersteunend zijn*. We beschrijven in de mate van het mogelijke 'good practices' of leercases waar de doelgroepwerknemers niet enkel een ondersteunende rol vervullen, maar een job uitvoeren die tot de kernactiviteiten van de onderneming behoort. Dit sluit natuurlijk niet uit dat er in de organisaties wel (gedeeltelijk) ondersteunende functies kunnen worden uitgevoerd door doelgroepwerknemers, maar we streven er naar dat het niet enkel om deze functies gaat;
- daarnaast streven we een *diversiteit in de bestudeerde doelgroep* na. We selecteren met andere woorden cases waarmee we een mix van doelgroepwerknemers kunnen bereiken. We willen vermijden om ons specifiek tot één bepaalde problematiek te richten. Hierbij hebben we ook aandacht voor doelgroepwerknemers met (een combinatie van) misschien 'minder evidente' profielen (bv. werknemers met financiële problemen, werknemers die een revalidatieperiode achter de rug hebben, ...).

Om deze good practices en leercases te identificeren, volgden we twee sporen:

- in een eerste fase gingen we op zoek naar 'good practices' op basis van contacten met actoren binnen de sector, eerdere projecten, onderzoeken, rapporten, media, enzovoort. Een knelpunt waar we op botsten, was dat de beoogde werknemers vaak niet voldeden aan de omschrijving of operationalisering van doelgroepwerknemers, maar dat het eerder ging om tewerkstelling van zogenaamde kansengroepen (ouderen, allochtonen) en minder over werknemers die behoorden tot de doelgroep (cf. langdurig werkzoekenden, personen met een arbeidshandicap of met een psp-problematiek);
- daarom volgden we een tweede spoor door te vertrekken vanuit organisaties in de sociale economie. Op basis van overleg met contactpersonen die ervaring hadden met zowel de tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de eigen sociale economie organisatie, als de tewerkstelling van deze doelgroepwerknemers in de reguliere economie ('doorstroom' van werknemers), hebben we enkele cases geselecteerd waarbij de doelgroepwerknemer(s) over het juiste profiel beschikte(n) en die konden dienen als inspiratie (zowel aan de hand van succes- als niet-succesverhalen).

Tijdens deze fase werd bevestigd dat, ondanks de aanwezigheid van theoretische tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers, een *aantal sectorspecifieke drempels* (zie verder) in de geselecteerde sectoren het vaak (te) moeilijk maakten om organisaties te vinden die nu reeds op een structurele manier doelgroepwerknemers aan het werk stellen. Ook bleek dat voornamelijk in de zorgsector, doelgroepwerknemers toch vooral in ondersteunende functies tewerkgesteld werden. Omwille hiervan werd besloten om niet enkel leercases in de zorg- en bouwsector te selecteren, maar ons ook te richten op good practices in andere sectoren. De uiteindelijke caseselectie bestond uit vijf leercases in de zorgsector en drie in de bouwsector. De twee andere cases betroffen een organisatie actief in de schoon-



maak van voertuigen en een doe-het-zelf-zaak. Alle cases voldeden aan bovenstaande voorwaarden.<sup>19</sup>

Per case wensten we, waar mogelijk, zowel de werkgever als de (doelgroep)werknemers aan het woord te laten. Voor bepaalde cases kon er op verschillende niveaus gewerkt worden en werden er meerdere interviews afgenomen. Voorbeelden van gesprekspartners zijn de personeelsverantwoordelijken, leidinggevendenden, doelgroepwerknemer(s), collega's, vormingsmedewerkers, ... Bij andere cases bleef het aantal gesprekspartners beperkt en werden de verschillende thema's en topics bevraagd bij de persoon die het nauwst betrokken was bij de tewerkstelling van de doelgroepwerknemers.

Bij deze face-to-face bevraging maakten we gebruik van verschillende itemlijsten - voor de werkgever en de (doelgroep)werknemers - die als leidraad voor de onderzoeker dienden. Deze itemlijsten vertrokken uit het opgestelde kader en de literatuur ter zake. De verschillende thema's die aan bod kwamen, waren: de motivatie van de werkgever om doelgroepwerknemers in dienst te nemen (incl. in welke mate arbeidsmarktkrapte een hefboom voor tewerkstelling vormde), de (potentiële) drempels bij instroom en tewerkstelling, de acties om de instroom en tewerkstelling te bevorderen, de meerwaarde en kosten verbonden aan de tewerkstelling, de kritische succesfactoren, ervaringen van de doelgroepwerknemers zelf, ervaringen en houding van collega's, ...

### **2.3 Fase 3: Rapportering en terugkoppeling van resultaten**

De bevindingen uit zowel de eerste literatuurfase als vanuit de organisatiecases, worden samengebracht en gerapporteerd.

Vervolgens worden de resultaten teruggekoppeld naar de betrokken (en andere) sectoren en actoren. Op dit terugkoppelingsmoment worden verschillende relevante actoren uitgenodigd, zoals toeleiders, intermediairen, sociale economie organisaties, sectorfondsen, ander werkgevers, ...

---

<sup>19</sup> In hoofdstuk 3 kan een overzicht teruggevonden worden van de selectie.

## HOOFDSTUK 3 VERKENNING VAN DE VRAAGZIJDEN NAAR TEWERKSTELLINGSMOGELIJKHEDEN VOOR DOELGROEPWERKNEMERS

In dit hoofdstuk staat in eerste instantie de verkenning van de *vraagzijde* centraal. We geven een beschrijving van de verkenning (quick scan) van de sectoren in Vlaanderen, waarbij we kijken naar indicatoren die iets kunnen vertellen over (theoretische) mogelijkheden voor de doelgroepwerknemers en over de mate waarin deze sectoren kampen met een krapte op de arbeidsmarkt (cf. aandeel vacatures waarvoor geen of een lage scholing volstaat, de aanwezigheid van knelpuntvacatures en de prognoses naar de toekomst toe, ...). We schetsen eventuele tewerkstellingsmogelijkheden in de sectoren, maar wijzen in een volgende paragraaf ook op beperkingen en drempels. In een laatste paragraaf geven we een eerste kort overzicht van de verschillende leercases die we meenemen in dit onderzoek.

### 3.1 Quick scan: verkenning van sectoren naar mogelijkheden voor doelgroepwerknemers

In overleg met de opdrachtgever werd beslist om het onderzoek voornamelijk toe te spitsen op twee sectoren, uit de secundaire en dienstensector. Om na te gaan of er in de geselecteerde sectoren tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers aanwezig waren, voerden we een beperkte verkenning uit van mogelijke sectoren. Deze paragraaf geeft beknopt de resultaten van deze ‘quick scan’ mee.

#### 3.1.1 Vacatures waarvoor geen of een lage scholing volstaat

In eerste instantie gingen we na of er in de sectoren die we verder meer in de diepte wens-ten te onderzoeken, vacatures voorkomen voor functies waarvoor geen of een lage scholing volstaan.

Onderstaande tabel toont op basis van gegevens van VDAB, de tien sectoren met het grootste aandeel vacatures voor laaggeschoolden.<sup>20</sup> Het gaat om vacatures die geen kwalificaties of maximaal een opleiding 2de graad secundair onderwijs vragen.

---

<sup>20</sup> Let wel, het is niet omdat er geen specifieke en formele opleidingsvereisten in de vacatures vermeld worden, dat werkgevers geen eisen kunnen stellen inzake ervaring en andere competenties.

**Tabel 3.1** Top 10 sectoren naar aandeel vacatures voor laaggeschoolden, maart 2013, in %

Top 10	Sector	Aandeel vacatures voor laaggeschoolden
1	Horeca en toerisme	75,5
2	Primaire sector	66,3
3	Transport, logistiek en post	64,8
4	Vervaardiging van bouwmaterialen	63,6
5	Diensten aan personen	61,6
6	Dranken voeding en tabak	58,6
7	Bouwsector	58,5
8	Maatschappelijke dienstverlening	56,3
9	Hout- en meubelindustrie	54,4
10	Groot- en kleinhandel	54,1

Bron Arvastat, VDAB

De sector met het hoogste aandeel vacatures die geen of weinig scholing vereisen, is de sector 'horeca en toerisme': voor drie kwart van de vacatures komen laaggeschoolden in aanmerking. Ook de primaire sector en de sector van 'transport, logistiek en post' scoren hoog. De bouwsector komt tweemaal voor in de top tien, enerzijds de sector vervaardiging van bouwmaterialen, met 63,6% vacatures voor laaggeschoolden, anderzijds de bouwsector zelf, met 58,5% vacatures voor laaggeschoolden. Ook de sectoren 'diensten aan personen', 'dranken, voeding en tabak', 'maatschappelijke dienstverlening', 'hout- en meubelindustrie' en 'groot- en kleinhandel' kennen een hoog aandeel vacatures voor laaggeschoolden.

Tabel 3.2 toont de tien sectoren die gekenmerkt worden door het hoogste aandeel vacatures voor werkzoekenden met maximaal een diploma 3de graad secundair onderwijs. Deze keuze wordt ingegeven door het feit dat de doelgroepwerknemers in de sociale economie bijna steeds laaggeschoold zijn, met uitzondering van de invoegbedrijven waar de werknemers maximaal een diploma Hoger Secundair Onderwijs mogen hebben.

**Tabel 3.2** Top 10 sectoren naar aandeel vacatures voor laag- en middengeschoolden, maart 2013, in %

Top 10	Sector	Aandeel vacatures voor laag- en middengeschoolden
1	Horeca en toerisme	92,7
2	Hout- en meubelindustrie	91,6
3	Primaire sector	89,8
4	Bouwsector	87,2
5	Transport, logistiek en post	82,8
6	Groot- en kleinhandel	82,3
7	Textiel, kleding en schoeisel	82,1
8	Ontspanning, cultuur en sport	81,8
9	Dranken, voeding en tabak	75,5
10	Maatschappelijke dienstverlening <sup>21</sup>	74,6

Bron Arvastat, VDAB

<sup>21</sup> Onder maatschappelijke dienstverlening vallen volgende subsectoren:

Maatschappelijke dienstverlening met huisvesting (Instituten voor gehandicapte minderjarigen, Weeshuizen, Instituten voor probleemkinderen, Instituten voor gehandicapte volwassenen, Rust- en verzorgingstehuizen, Overige maatschappelijke dienstverlening met huisvesting) en Maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting (kinderdagverblijven, onthaalmoeders en overige kinderopvang, ook indien voor gehandicapte kinderen, beschutte werkplaatsen en overige maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting).

De sector 'horeca en toerisme' staat opnieuw op de eerste plaats, met 92,7% vacatures voor laag- en middengeschoolden. Ook de sector van 'hout- en meubelindustrie' en de primaire sector scoren hoog, met respectievelijk 91,6% en 89,8% vacatures voor laag- en middengeschoolden. De bouwsector staat opnieuw in de top 5, met 87,2% vacatures voor laag- en middengeschoolden. De sector 'Maatschappelijke dienstverlening' sluit de top tien met drie kwart vacatures die geschikt zijn voor laag- en middengeschoolde werkzoekenden.

### 3.1.2 Arbeidsmarktkrapte - knelpuntvacatures als hefboom

Een andere indicator die we hanteren om de selectie van de te onderzoeken sectoren te bepalen, is de huidige en voorspelde arbeidsmarktkrapte. Uit eerder eigen onderzoek bleek immers dat organisaties die gedurende lange tijd geconfronteerd worden met moeilijk of niet in te vullen vacatures, hun drempel om zogenaamde niet-norm-werknemers in dienst te nemen, willen verlagen, eventueel door functies aan te passen, gestelde selectie-eisen te verlagen, interne opleiding te voorzien, ... *Knelpuntvacatures en -beroepen kunnen zo mogelijk fungeren als hefboom om doelgroepwerknemers in dienst te nemen.*

Bij knelpuntberoepen duurt de zoektocht naar een (geschikte) kandidaat gemiddeld langer dan bij andere beroepen. We maken een onderscheid tussen knelpuntberoepen en knelpuntvacatures.

Een *knelpuntberoep* is een beroep waarvoor de invulling van de vacatures gemiddeld moeilijker verloopt dan voor de andere beroepen. Het knelpuntkarakter van een beroep kan veroorzaakt worden door (VDAB, 2010):

- een *kwantitatief* tekort aan arbeidskrachten: dit wil zeggen dat het beroep niet meer wordt aangeleerd, of dat er te weinig uitstroom is uit bepaalde studierichtingen. Een andere oorzaak is dat deeltijds werkenden niet beschikbaar zijn voor een voltijdse job;
- een *kwantitatief* tekort aan arbeidskrachten. Dit wil zeggen dat de kandidaten niet beschikken over de bekwaamheden die de werkgevers vragen; er is een tekort aan vakbekwame mensen, aan mensen met ervaring, met bijkomende specifieke kennis of eigenschappen, ... ;
- soms maken de *ongunstige arbeidsomstandigheden* van een beroep dat dit minder aantrekkelijk is voor werkzoekenden. Voorbeelden hiervan zijn een laag loon, ongezond of zwaar werk, veel stress, ongunstige tijdsregeling (weekendwerk, avondwerk, deeltijds werk) of het statuut van zelfstandige.

Het is echter niet zo dat alle vacatures voor een knelpuntberoep moeilijk ingevuld raken. Enkel de vacatures voor knelpuntberoepen die gemiddeld gezien langer openstaan vooraleer ze ingevuld worden dan andere vacatures, zijn *knelpuntvacatures*. De VDAB spreekt zo over knelpuntvacatures als zijnde vacatures voor knelpuntberoepen waarvan de looptijd langer dan 90 dagen is of die geannuleerd werden omdat er geen geschikte kandidaat was. In 2011 behoorde 22,9% van de door de VDAB beheerde vacatures tot deze categorie.

Het overzicht van knelpuntvacatures in 2011 (VDAB-studiedienst, Knelpuntvacatures 2011), laat ons toe een zicht te krijgen op sectoren en/of functies waarvoor men kampt met een groot aandeel knelpuntvacatures. Hieruit blijkt dat de sectoren van de *metaal* en *vervaardiging van machines en toestellen* het hoogste aandeel knelpuntvacatures tellen, met

respectievelijk bijna 38% en 35% van de ontvangen vacatures in deze sectoren in 2011. De sector van *uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling*, de *bouwsector* en *sector van maatschappelijke dienstverlening* maken de top vijf af, met respectievelijk ongeveer 33%, 32% en 30% knelpuntvacatures. Het aandeel knelpuntvacatures binnen de *gezondheidszorg* schommelde rond het gemiddeld aandeel knelpuntvacatures met ongeveer 22,5% in 2011.

We kunnen dus vaststellen dat drie sectoren met een hoog aandeel vacatures voor laag- en middengediplomeerden ook een hoog aandeel knelpuntvacatures telden, namelijk de *bouwsector*, *sector van maatschappelijke dienstverlening* en *sector van diensten aan personen*.<sup>22</sup> Kijken we naar de sectoren met de hoogste aandelen vacatures voor laag- en middengediplomeerden, dan vinden we opnieuw de bouwsector en de sector van de maatschappelijke dienstverlening terug (VDAB, 2012). *Maar zijn het nu precies deze vacatures voor laag- en/of middengediplomeerden die ook een knelpunt vormen?*

Om meer inzicht te krijgen om welke type functies of beroepen het kan gaan, bekijken we de lijst met de belangrijkste knelpuntberoepen (beroepenclusters) in 2011, voor laag- en middengediplomeerden. VDAB maakte een overzicht van de belangrijkste knelpuntberoepenclusters, dit zijn beroepenclusters waarvoor meer dan 500 vacatures werden ontvangen.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> De sector 'diensten aan personen' is een zeer diverse sector en bestaat uit veterinaire diensten, activiteiten van industriële wasserijen en wasserettes ten behoeve van particulieren, haar- en schoonheidsverzorging, uitvaartverzorging, beheer van kerkhoven, sauna's en solaria, contactbemiddelingsbureaus, pensions voor huisdieren, huishoudens als werkgever van huishoudelijk personeel en overige persoonlijke diensten ([www.vdab.be](http://www.vdab.be)).

<sup>23</sup> Het is belangrijk om te nuanceren bij het analyseren van knelpuntberoepen en -vacatures omdat de ontvangen vacatures bij VDAB hoogstwaarschijnlijk niet alle openstaande vacatures betreffen. We kunnen immers veronderstellen dat niet alle werkgevers en/of sectoren alle vacatures doorgeven aan VDAB.

**Tabel 3.3** Knelpuntberoepen en -vacatures, laag- en middengeschoolden, 2011

Knelpuntberoep	Oorzaak knelpuntkarakter			Knelpuntvacatures (%)	Kritieke knelpuntvacatures (%)*
	Kwantitatief	Kwalitatief	Omstandigheden		
Maatschappelijke dienstverlening					
Verzorgende	2	1	3	35,4	13,5
Begeleider PAB**	2	1		30,1	9,3
Begeleider buitenschoolse kinderopvang	2	1	1	22,6	7,9
Begeleider kinderopvang	2	1	1	21,6	5,4
Bouwsector					
Elektricien	1	2		47,3	27,0
Installateur sanitair en cv	1	2		43,8	26,9
Lasser		1		40,6	24,3
Schrijnwerker	1	2	2	40,3	19,8
Metselaar	1			38,7	20,6
Stukadoor	1			27,9	13,9
Vloerder	1		2	27,0	13,7
Schilder decorateur	1	3	2	19,8	8,6

\* Binnen de groep van knelpuntvacatures bestaan er drie 'niveaus' (VDAB, 2012): *Knelpuntvacatures* zijn vacatures voor knelpuntberoepen waarvan de looptijd langer dan 90 dagen is of die geannuleerd werden omdat er geen geschikte kandidaat was. *Kritieke knelpuntvacatures* zijn vacatures voor knelpuntberoepen waarvan de looptijd langer is dan 180 dagen, of vacatures die geannuleerd werden omdat er geen geschikte kandidaat was. *Geannuleerde knelpuntvacatures* zijn de vacatures voor knelpuntberoepen die geannuleerd werden omdat er geen geschikte kandidaat was. Hierdoor zijn waarschijnlijk jobs verloren gegaan.

\*\* Begeleider PAB = Persoonlijk assistent personen met een handicap (zelfstandig wonen). Combinatie van verschillende zorgtaken.

Bron VDAB, 2011

In de sector van de *maatschappelijke dienstverlening (zorgsector)* vinden we vier knelpuntberoepen waarvoor een lagere scholing volstaat, terug met een hoog aandeel knelpuntvacatures. Daarnaast zijn de meeste knelpuntberoepen in de zorgsector ook structurele knelpuntberoepen, wat wil zeggen dat ze elk jaar opnieuw een knelpuntberoep zijn (Malfait, 2011).<sup>24</sup>

Verzorgenden en zorgkundigen worden steeds meer geconfronteerd met zwaar hulpbehoevende personen en deze complexere zorgsituaties vertalen zich in hogere kwalitatieve eisen.

Ook de arbeidsomstandigheden versterken het knelpuntkarakter van deze jobs, vooral wat betreft begeleider kinderopvang en begeleider buitenschoolse kinderopvang (zie tabel 3.3). Oorzaak zijn de gesplitste en onregelmatige werktijden en het onaantrekkelijk statuut, aangezien veel begeleiders deeltijds werken, al dan niet in een GESCO of WEP+-statuut (zie verder) (Malfait, 2011).

Daarenboven is er een groeiend kwantitatief tekort doordat de schoolse uitstroom geen gelijke tred houdt met de vergrijzing en de uitbreiding van de dienstverlening (VDAB, 2011). De cijfers met betrekking tot de veroudering in de sector van de social profit zijn zeer duidelijke.

<sup>24</sup> Malfait D. (2011), Zorg voor mensen moet worden ingevuld, mag niet blijven opstaan en kan niet worden geannuleerd, *Over.Werk*, 1/2011, p. 100-108.

lijk: het aandeel 50-plussers zit op 25,8% tegenover 24% gemiddeld in Vlaanderen. Vooral in de sociale en beschutte werkplaatsen (28%), de thuiszorg (27%) en de gezondheidszorg (26%) ligt het percentage 50-plussers hoog (Sectorconvenant Social Profit, 2013). De social profit heeft echter niet alleen te kampen met een 'interne' vergrijzing van het eigen personeelsbestand, maar ook met de 'externe' vergrijzing: de toekomst zal steeds meer ouderen tellen, wat maakt dat de zorgvraag ook zal stijgen. Dit zal leiden tot een stijging van de personeelsvraag in de sector, niet alleen ter vervanging van maar ook ter uitbreiding van het personeelsbestand.

In de *bouwsector* vinden we eveneens verschillende knelpuntberoepen terug. Deze hebben in de eerste plaats allemaal een kwantitatief karakter, met uitzondering van lasser, een beroep met een kwalitatief knelpuntkarakter. Het gaat om verschillende beroepen, met een grote variëteit. Voor de meeste hiervan biedt VDAB een opleidingsaanbod.

Uit de Sectorfoto 2012 van de bouwsector blijkt dat ongeveer 14,3% van de loontrekkenden in de bouw jonger is dan 25 jaar. De leeftijdsgroep van 25 tot 49 jaar vertegenwoordigt 64,3% van de loontrekkenden en de 50-64-jarigen maken 21,4% uit van de loontrekkenden in de bouw. In alle sectoren samen is 9,2% jonger dan 25 jaar, 67,4% tussen 25 en 49 jaar en 23,4% 50 jaar of ouder. Maar ook de *bouwsector* ontsnapt niet aan de veroudering van het personeelsbestand, al zal deze zich later inzetten (in vergelijking met de zorgsector). Wanneer we de leeftijdsverdeling van 2005 tegenover de leeftijdsverdeling van 2010 zetten dan merken we dat het aandeel jongeren gedaald is en het aandeel ouderen gestegen. Ook in de toekomst zal deze trend zich verder zetten. Waar de gemiddelde leeftijd van de bouwvakarbeider in 2011 38 jaar en vier maanden is, zal deze in 2020 meer dan 40 jaar zijn.

Daarnaast staat de sector voor grote uitdagingen met betrekking tot nieuwe normen op gebied van energie en milieu. Deze evolutie - meerdere prognoses tonen dit aan - zal bijdragen tot een sterke toename van het aantal arbeidskrachten. Dit onderstreept nog meer het belang om ook een duurzaam personeelsbeleid uit te bouwen. Daarnaast is het belangrijk om als sector in te zetten op de kwalitatieve instroom in de sector. Om voldoende bouwvakarbeiders te hebben, moeten er elk jaar ongeveer 12 000 nieuwe of eerder uitgestroomde bouwvakarbeiders instromen (Sectorconvenant bouw, 2013).

Deze knelpuntberoepen en trends houden misschien potentiële mogelijkheden in voor de doelgroepwerknemers. Aangezien vacatures voor deze beroepen moeilijk ingevuld raken, kan het voor werkgevers misschien interessant zijn om verder te zoeken dan de 'traditionele' doelgroep en ook doelgroepwerknemers aan te werven, eventueel na aanpassing van de functie, na het aanbieden van een opleidingstraject of na andere aanpassingen. In dit onderzoek gaan we na wat hiertoe de mogelijkheden zijn en welke drempels dit tegenhouden.

### 3.1.3 Conclusie: zorg- en bouwsector

Op basis van deze verkenning, deze 'quick scan' vinden we twee sectoren terug uit de secundaire en dienstensector, die gekenmerkt worden door een hoog aandeel vacatures voor laag- en middengeschoolden, namelijk de bouw- en de zorgsector.

Bovendien blijken beide sectoren te kampen met een aantal knelpuntberoepen en een relatief hoog aandeel knelpuntvacatures en geven een aantal trends aan dat de vraag naar

arbeidskrachten in beide sectoren (zowel omwille van vervanging als omwille van uitbreiding) zal groeien. Zo zal vooral de zorgsector in de toekomst ook geconfronteerd worden met een hoge vervangingsvraag, gezien de leeftijdsopbouw van het personeel en de uittrede van een groot aandeel 55-plussers. Daarnaast zal ook de zorgvraag toenemen, omwille van de algemene vergrijzingstendens in Vlaanderen. Dit zal op zijn beurt leiden tot een grote verwachte jobcreatie, of een groot aandeel extra arbeidsplaatsen. In de bouwsector zal de vervangingsvraag later op gang komen, al zien we ook hier een stijging van de gemiddelde leeftijd. Belangrijke ontwikkelingen hier zijn de normen met betrekking tot energie en milieu die steeds meer gericht zijn op duurzaamheid, en waarvoor zowel extra arbeidsplaatsen als nieuwe kennis en vaardigheden noodzakelijk zullen zijn.

Het knelpuntkarakter van deze jobs kan mogelijk een hefboom vormen voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Een lager arbeidsaanbod kan er immers voor zorgen dat de groep die normaal gezien 'achteraan staat', op basis van ingeschatte productiviteit een hogere kans heeft om aangeworven te worden (TNO, 2009), eventueel na aanpassing van de functie, na het aanbieden van een opleidingstraject, ...

*Hiermee willen we zeker niet stellen dat andere sectoren geen tewerkstellingsmogelijkheden kunnen bieden voor doelgroepwerknemers, wel integendeel.* Uit voorgaande blijkt duidelijk dat ook een aantal andere sectoren gekenmerkt wordt door een hoog aandeel vacatures voor laag- en middengeschoolden en te kampen heeft met (een groeiend aantal) knelpuntvacatures. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de sector van horeca en toerisme een hoog aandeel vacatures voor laag- en middengeschoolden heeft en te kampen heeft met een meer dan gemiddeld aandeel knelpuntvacatures. We opteerden er echter voor om de sector van 'horeca en toerisme' niet mee te nemen in deze studie omwille van de vaak tijdelijke of seizoensgebonden aard van de tewerkstelling en de kwalitatief minder sterke jobs. Maar ook andere sectoren bieden potentiële tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers.

Ter illustratie hiervan geven we de bevindingen uit recent Nederlands onderzoek waarbij ondernemingen bevroegd werden of ze bewust werknemers uit zogenaamde kwetsbare groepen in dienst hebben (of hebben gehad). Uit de resultaten van deze enquête bleek dat de overheid (31%), horeca en toerisme (22%), de bouwnijverheid (17%), de zorgsector (17%) en de industrie (17%) de sectoren zijn die het vaakst bewust kwetsbare werknemers tewerkstellen (SCP, 2012).



**Tabel 3.4** Bedrijven die bewust personen uit kwetsbare groepen in dienst hebben, naar sector, 2008-2010 (in %) (SCP, 2012)

- Landbouw, bosbouw en visserij: 8
- Industrie: 17
- Bouwnijverheid: 17
- Handel: 16
- Horeca: 22
- Vervoer en communicatie: 16
- Financiële instellingen: 6
- Zakelijke dienstverlening: 13
- Overheid: 31
- Onderwijs: 16
- Gezondheids- en welzijnszorg: 17
- Overige dienstverlening: 10
- Gemiddelde voor totale populatie: 16

Bron WerkgeversEnquête Arbeid, Nederland

### 3.2 Sectorspecifieke drempels (en oplossingen)

In de vorige paragraaf gaven we mee dat er eventuele tewerkstellingsmogelijkheden kunnen bestaan voor doelgroepwerknemers in de zorg- en bouwsector. Maar er zijn echter ook *sectorspecifieke drempels* die de toegang van deze doelgroepwerknemers naar deze sectoren bemoeilijken.

Doelgroepwerknemers van de sociale inschakelingseconomie ((laaggeschoolde) langdurig werkzoekenden, personen met een arbeidshandicap, personen met psychosociale problemen) zijn personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het gaat met andere woorden om een groep werknemers die omwille van bepaalde problematieken verder staan van de arbeidsmarkt, en vaak niet op eigen kracht een betaalde job in deze arbeidsmarkt vinden. Maar niet alleen langs de aanbodzijde kunnen we drempels naar regulier werk onderscheiden, ook aan de vraagzijde kunnen bepaalde elementen er mee voor zorgen dat de tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers niet vanzelfsprekend zijn. We bespreken hier de drempels die eigen zijn aan het werk onder andere binnen de twee voorgestelde sectoren en dit op basis van zowel eerder onderzoek en eerdere projecten, desk research als interviews met sociale economie organisaties en toeleiders.

#### *Diploma in de zorgsector*

De *kwalificatie-eisen* in onder andere de zorgsector vormen een belangrijke drempel voor doelgroepwerknemers die aan de slag willen in de zorgsector. Dit blijkt zowel uit eerder onderzoek (LED, 2011; Onderzoek naar WEP+ voor 50-plussers) als uit interviews met sociale economie organisaties.

Zo dient een werknemer minimaal te beschikken over een diploma secundair onderwijs in de verzorging of personenzorg. Binnen het hoger onderwijs gaat het om een diploma van

bachelor in de gezondheidszorg of sociaal-agogisch werk. Wettelijk gezien mogen werknemers geen taken van verzorgende en zorgkundigen opnemen, ook al betreffen dit niet-zorgtaken (bv. het rondbrengen van maaltijden), als ze niet over deze diploma's (cf. zie hierboven) beschikken (LED, 2011). Daarnaast zijn organisaties in deze sectoren vaak ook minder geneigd om personen aan te werven die niet over deze diploma's beschikken, aangezien ze hiervoor geen subsidiëring ontvangen.

De zorgsector telt veel knelpuntvacatures maar de aard van deze knelpuntvacatures, of de oorzaak ervan, is dus vooral 'kwalitatief' van aard. Dit wil zeggen dat het gaat om vacatures die moeilijk ingevuld raken omdat er een tekort is aan vakbekwame mensen, mensen met ervaring of bijkomende specifieke kennis. Er zijn dus wel genoeg kandidaten voor deze jobs, maar ze beschikken vaak niet over de juiste kwalificaties en competenties.

Voor personen die niet beschikken over het juiste diploma, biedt onder andere de VDAB de mogelijkheid om alsnog een opleiding tot 'polyvalent verzorgende/zorgkundige' te volgen. Deze opleiding leidt tot een erkend brevet - het bekwaamheidsattest/certificaat van polyvalent verzorgende of het attest/certificaat van zorgkundige - waarmee de verzorgende/zorgkundige zowel in de thuiszorg als in verzorgingsinstellingen kan werken.

Uit interviews met sociale economie organisaties bleek echter dat deze opleiding meestal te hoogdrempelig is voor de doelgroep. Om hieraan tegemoet te komen is midden 2013 het project 'Poetshulp wordt zorgkundige' bij de VDAB van start gegaan. Werkzoekenden gaan hierbij twee dagen per week aan de slag als poetshulp in de zorgsector. De resterende dagen krijgt de werkzoekende opleiding, gecombineerd met een stage als zorgkundige. Na een jaar heeft de werkzoekende dan het attest 'zorgkundige' op zak. Met dit project wil men werkzoekenden die geïnteresseerd zijn in een job in de zorgsector, maar die niet over een geschikt diploma beschikken, toeleiden naar deze sector.

Organisaties uit de zorgsector kunnen er ook voor kiezen om een aantal ondersteunende taken toe te wijzen aan logistiek assistenten. Een logistiek assistent staat verpleegkundigen en verzorgenden bij met ondersteunde taken, zoals maaltijden voorbereiden, afruimen en afwassen, verplaatsen van zorgvragers, administratieve taken, ... De VDAB organiseert ook een opleiding tot logistiek assistent, die een jaar duurt en zowel theorie als praktijkervaring door middel van stage omvat. Deze opleiding leidt tot een getuigschrift waarmee werkzoekenden aan de slag kunnen in een ziekenhuis of een rust- en verzorgingstehuis.

Uit interviews met sociale economie organisaties bleek dat doelgroepwerknemers vaak aan de slag gaan in louter ondersteunende functies binnen de zorgsector. Dit blijkt ook uit een onderzoek waarbij gekeken werd in welke mate bepaalde functies/taken uit de zorgsector mogelijkheden zouden kunnen bieden voor tewerkstelling van kansengroepen (kortgeschoolden, ouderen, allochtonen en personen met een arbeidshandicap) (LED 2011). Een conclusie was dat kansengroepen vooral worden ingeschakeld voor het opnemen en uitoefenen van niet-zorgtaken.

Maar uit de praktijk bleek ook dat de functie van logistiek assistent vaak niet toegankelijk was voor doelgroepwerknemers. Zo bleek uit een project waarbij de doelstelling was om doelgroepwerknemers werkervaring te laten opdoen als logistiek medewerker in een rusthuis (bv. openhouden cafetaria, gezelschap houden van de patiënten, eten rondbrengen, boodschappen doen, ...), dat zij nadien enkel aan de slag konden als poetshulp.

Ook voor het beroep ‘begeleider in de gewone kinderopvang’ bestaat er een kwalitatief knelpunt onder andere omwille van de diploma-eis, de verplichte permanente vorming en het attest ‘reddend handelen’. Het beroep ‘begeleider in de buitenschoolse kinderopvang’ vormt ook een kwalitatief knelpunt, al is dit hier minder prangend: enkel voor de helft van de begeleiders worden diploma-eisen gesteld en moeten minimaal een BSO-kwalificatie hebben.

In de deelsector van de kinderopvang worden doelgroepwerknemers wel vaker ingeschakeld in niet-ondersteunende functies (LED, 2011), als ‘begeleider kinderopvang’. Ook hiervoor voorziet de VDAB een opleiding (Attest begeleider kinderopvang). De Landelijke Kinderopvang bijvoorbeeld heeft verschillende doelgroepwerknemers aan het werk als begeleider in hun reguliere werking, al hebben deze eerst een traject doorlopen waarbij ze deeltijds werkten en deeltijds een opleiding volgden.

### *Kennis en ervaring in de bouwsector*

Tijdens de interviews met de bevraagde sociale economie organisaties bleek dat het gebrek aan kennis en ervaring in de *bouwsector* vaak een belangrijke drempel vormt om doelgroepwerknemers in dienst te nemen.

Werkgevers in de bouwsector willen meestal werknemers die vrij onmiddellijk inzetbaar zijn, die kennis hebben, ervaring en vlot kunnen meedraaien in het team of de ploeg. Dit hangt samen met het gegeven dat er op een werf vaak geen tijd is om extra aandacht en begeleiding aan een werknemer te besteden. De sociale economie organisaties gaven dan ook aan dat een doelgroepwerknemer vaak snel moet kunnen meedraaien in een team, wat meestal niet evident is, zeker als het gaat om werknemers die voordien nog niet in de sector hebben gewerkt.

Langs de zijde van de werkgevers is dit echter ook niet onlogisch. Tijdens een interview met FVB, het Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid werd ook aangegeven dat het vaak frustrerend is als er naar de bouwsector wordt gekeken om ongekwalificeerde werknemers op te vangen. Deze tendens neemt af, maar vaak gebeurt het dat werkzoekenden zonder enige kwalificaties automatisch worden toegeleid naar de bouwsector, wat frustrerend is voor de werkgevers in de sector.

Binnen bepaalde sociale economie organisaties worden specifiek trajecten, gericht op doorstroom naar de bouwsector, aangeboden. Zo worden er interne werkvloeren ingericht, gericht op de bouwsector, waar doelgroepwerknemers jobs aangeleerd krijgen in de bouwsector en ‘realistische’ activiteiten uitvoeren. Maar eigenlijk weerspiegelen deze interne werkvloeren de situatie in de bouwsector toch niet echt. FVB geeft dan ook aan dat een andere drempel met betrekking tot de doorstroom van doelgroepwerknemers vanuit een sociale economie tewerkstelling die zich specifiek richt op de bouw, soms ook te verklaren valt vanuit *‘te afwijkende werkvloeren’*, waardoor het verschil tussen de interne werkvloer in een sociale tewerkstelling en een tewerkstelling in de reguliere bouwsector vaak heel groot is. Er wordt wel een positieve tendens opgemerkt, maar de kloof blijft toch groot. Dit bemoeilijkt de overstap en zorgt er voor dat doelgroepwerknemers, van zodra ze in de reguliere sector aan het werk zijn, zich vaak nog heel sterk moeten aanpassen. Het gaat dan vooral om werktempo, uren (cf. in de sociale economie worden vaak de normale werkuren

van 9 tot 5 aangehouden, terwijl dit in de bouwsector zelden zo is) en arbeidsattitude. Ook stellen de werkgevers vast dat de kennis en ervaring die verworven werd binnen een sociale tewerkstelling, niet afgestemd is op de gevraagde competenties in de bouwsector zelf, of zich niet op een voldoende hoog niveau bevindt. Zo richten verschillende sociale economie organisaties zich tot de functie van ‘helper in de bouw’, waarbij de doelgroepwerknemer vooral ondersteunende kleine en eenvoudige taken uitvoert. Deze functie bestaat echter amper nog in de bouwsector.

#### *Concurrentie op de arbeidsmarkt en arbeidsmigratie als externe drempel*

Tijdens het interview met een sociale economie organisatie die actief is in de bouwsector, werd aangegeven dat de grote toestroom van buitenlandse werkkrachten, een mogelijke bedreiging vormt voor de kansen van doelgroepwerknemers in de bouwsector. Het gaat meestal om werknemers die heel wat ervaring hebben in de bouwsector, en die snel volwaardig meedraaien op een werf of in een team. Daarnaast werd tijdens het interview ook aangegeven dat deze werknemers vaak een goede arbeidsattitude hebben, iets wat in sommige gevallen in mindere mate aanwezig blijkt bij de doelgroepwerknemers.

#### *Kennis van het Nederlands*

Zowel voor de bouw- en zorgsector vormt een beperkte kennis van het Nederlands vaak een drempel voor doelgroepwerknemers om aan de slag te gaan in deze sectoren, al is de aard van de drempel verschillend voor beide sectoren.

Tijdens de gesprekken met de sociale economie organisaties werd al snel gewezen op een beperkte kennis van het Nederlands als belangrijke drempel voor tewerkstelling in de *zorgsector*. Dit bleek ook uit een onderzoek waarbij het groeipotentieel van de sociale economie in de zorgsector werd nagegaan (LED 2011). Dit blijkt vooral zo te zijn in de sector van bejaardenzorg. Een beperkte kennis van het Nederlands bemoeilijkt immers de sociale contacten met de bewoners. Daarnaast is het soms ook niet evident om bejaarde bewoners duidelijk te verstaan. Ook in de sector van de kinderopvang is dit belangrijk. Het is immers belangrijk om op een goed niveau met de ouders te kunnen communiceren, maar daarnaast nog meer van belang dat de begeleiders de jonge kinderen ook kunnen helpen bij het leren en spreken van het Nederlands. Een voldoende kennis van het Nederlands wordt hier dan ook als een van de noodzakelijke voorwaarden gesteld voor een tewerkstelling als begeleider in de kinderopvang.

Ook in de *bouwsector* kan een te beperkte kennis van het Nederlands een drempel vormen, al gaat het hier vooral om het verstaan van voorschriften, regels en normen met betrekking tot veiligheid op het werk of op de werf. De sociale economie organisaties die ervaring hebben in de bouwsector, gaven aan dat dit vaak een probleem vormt. Als een doelgroepwerknemer te weinig kennis heeft van het Nederlands, kan de veiligheid soms in het gedrang komen.

Ook het niet verstaan van vakjargon kan een probleem zijn. In de vorige paragraaf gaven we aan dat de tewerkstelling van buitenlandse werkkrachten in de bouwsector als een drempel kan aanzien worden voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Ook deze

werknemers kunnen meestal geen Nederlands, of in zeer beperkte mate. Hun ervaring en kennis van de sector en het feit dat ze zeer snel helemaal meedraaien, maakt dit echter meestal goed. Bij doelgroepwerknemers die naar de bouwsector gaan, gaat het meestal om een combinatie van weinig ervaring en kennis, met een beperkte kennis van het Nederlands. Deze combinatie maakt dat werkgevers veel extra tijd en moeite moeten investeren, wat vaak niet mogelijk is of waar men vaak niet toe bereid is.

Waar het gebrek aan Nederlands in de zorgsector vooral problemen oplevert met betrekking tot de sociale contacten met de patiënten en het pedagogisch omgaan met kinderen, gaat het in de bouwsector vooral om de veiligheid. Daarnaast gaven de bevroegde organisaties ook aan dat het niet of in beperkte mate beheersen van Nederlands vaak ook een grote impact heeft op de sociale contacten met collega's en het functioneren in team, ook naast de werkvloer. Als doelgroepwerknemers onvoldoende het Nederlands beheersen, moeite hebben met communicatie en hierdoor in mindere mate praten met hun collega's, heeft dit soms een negatief effect op de mate waarin ze worden opgenomen binnen de groep collega's of het team, wat het welbevinden op het werk negatief kan beïnvloeden.

#### *Fysieke situatie*

Ook de fysieke eisen die gesteld worden aan doelgroepwerknemer, kunnen een drempel vormen. Zo gaat werk in de zorgsector vaak gepaard met fysiek zware taken. Een sociale economie organisatie gaf aan dat zij veel doelgroepwerknemers hebben met rugproblemen, waardoor een job in de zorgsector (tillen van patiënten, het poetsen en onderhoud van de kamers, ...) lichamelijk te zwaar is. Ook in de bouwsector is dit het geval. Hier worden immers vooral profielen gezocht die fysiek sterk zijn, aangezien de meeste jobs zware fysieke arbeid inhouden. Dit vormt vaak een drempel voor doelgroepwerknemers, vooral voor oudere werknemers, die met fysieke problemen, zoals rugklachten, kampen.

### **3.3 Selectie organisatiecases**

Vervolgens gingen we op zoek naar een aantal voorbeelden uit de praktijk die konden fungeren als goede leercases. Bij de selectie stelden we zoals reeds vermeld, in de mate van het mogelijke, enkele voorwaarden voorop:

- diversiteit in activiteiten en grootte van de organisaties;
- geen exemplarische cases;
- duurzame tewerkstelling;
- geen jobs die louter ondersteunend zijn;
- diversiteit in de bestudeerde doelgroep.

Deze leercases werden geïdentificeerd op basis van contacten met actoren binnen de sector, eerdere projecten, onderzoeken, rapporten, media, ... en vertrekkend vanuit organisaties in de sociale economie.

Tijdens de selectiefase werd bevestigd dat een *aantal sectorspecifieke drempels* in de geselecteerde sectoren het vaak (te) moeilijk maakte om organisaties te vinden die nu reeds op een structurele manier doelgroepwerknemers aan het werk stellen. Ook bleek dat voor-

namelijk in de zorgsector, doelgroepwerknemers toch vooral in ondersteunende functies tewerkgesteld werden. Omwille hiervan werd besloten om niet enkel leercases in de zorg- en bouwsector te selecteren, maar ons ook te richten op enkele 'good practices' in andere sectoren. De uiteindelijke caseselectie bestond uit vijf leercases in de zorgsector en drie in de bouwsector. De twee andere cases betroffen een organisatie actief in de schoonmaak van voertuigen en een doe-het-zelf-zaak. Alle cases voldeden aan bovenstaande voorwaarden.

Tabel 3.5 toont de verschillende cases. De uitgebreide casebespreking komt aan bod in het volgende hoofdstuk. Zoals we eerder aangaven streven we naar cases waarbij meerdere doelgroepwerknemers werden geïntegreerd op een duurzame manier, bij voorkeur binnen de bouw- en zorgsector, maar bij uitbreiding ook in andere sectoren. Op basis van de tabel kunnen we vaststellen dat het gaat om een zeer diverse groep van doelgroepwerknemers, en dat het zowel gaat om doorstroom- als niet-doorstroomtrajecten. De cases zijn verspreid over Vlaanderen.

**Tabel 3.5**      Overzicht organisatiecases

Nr.	Naam organisatie	Sector	Wie	Functie(s)	Hoe gevonden
1	Betonbedrijf Debonte (Laakdal)	Bouwsector	Werknemers met een arbeidshandicap. Laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden.	Bekister, lasser	Media, artikel over diversiteitsbeleid
2	Car Beauty Center (Hoboken)	Schoonmaak en onderhoud	Laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden	Schoonmaker wagens	Levanto, doorstroom van werknemers vanuit sociale werkplaats
3	Martine Van Camp (Diest)	Zorgsector (Begeleiding van personen met een verstandelijke handicap)	Persoon met fysieke handicap, persoon met beperkte verstandelijke vermogens, WEP-plus werknemers (laaggeschoold en langdurig werkzoekend)	Poets, administratie	Diversiteitsplannen (RESOC Leuven)
4	Bouwbedrijf De Coninck (Veltem-Beisem)	Bouwsector	Personen met een arbeidshandicap, personen met psychosociale problematieken, schoolverlaters, laaggeschoolden	Lasser, schrijnwerker	Diversiteitsplannen (RESOC Leuven)
5	Jan Yperman ziekenhuis (Ieper)	Zorgsector (Algemeen ziekenhuis)	Werknemer met psychische problemen, werknemer met burn-out, slachtoffer pesten op het werk, persoon die revalideert van handicap, persoon met immuunziekte, langdurig werkzoekende, persoon met beperkte cognitieve capaciteiten	Logistiek assistent, poets, keuken	Jobcentrum, organiseren stages gecombineerd met opleiding voor de functie van logistiek assistent in het ziekenhuis
6	Psychiatrisch Ziekenhuis Heilige Familie (Kortrijk)	Zorgsector (Psychiatrisch Ziekenhuis)	Werknemer met een arbeidshandicap, werknemers met financiële problemen, verslavingsproblematiek, na langdurige ziekte	Administratie, poets en onderhoud	Media, won Diversiteitsprijs Social Profit 2012
7	Brico (Korbeek-Lo)	Doe-het-zelf	Personen met een arbeidshandicap, personen die herstellen van ongeluk, persoon met autisme	Winkelmedewerker	Job-Link, doorstroom van doelgroepwerknemers
8	Landelijke Kinderopvang (Wijgmaal)	Zorgsector (Kinderopvang)	Laaggeschoolde en vaak langdurig werkzoekenden	Kinderbegeleidsters	Diversiteitsplannen (RESOC Leuven)
9	AZ Monica (Antwerpen)	Zorgsector (Algemeen ziekenhuis)	Laaggeschoolde werknemers, langdurig werkzoekenden, personen met fysieke arbeidshandicap, personen met mentale arbeidshandicap	Keuken (verschillende functies), poets en onderhoud, magazijn, logistiek assistent	De Ploeg, leiden kandidaten toe voor stages binnen verschillende functies in het ziekenhuis
10	Isoreno Cottenie (Melle)	Bouwsector en isolatie	WEP+-werknemers: laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden	Dakwerker, chapper, magazijnmedewerker, calculator	FVB Constructiv (Werkgeversfederatie bouw)

## HOOFDSTUK 4 NAAR DUURZAME TEWERKSTELLING VAN DOELGROEPWERKNEMERS

De centrale vraag binnen dit onderzoek is de volgende:

*‘Wat kunnen (of wat doen) werkgevers en sectoren binnen de reguliere economie doen om de integratie van doelgroepwerknemers (uit de sociale inschakelingseconomie) in de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren?’*

Bovendien willen we in dit onderzoek ook aandacht besteden aan de mate waarin de aanwezigheid van knelpuntvacatures een hefboom *betekent (of kan betekenen) voor het creëren van duurzame tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers?’*

In dit hoofdstuk brengen we de achtergrondliteratuur en -informatie met betrekking tot deze onderzoeksvragen samen. We zoeken hiervoor onder andere inspiratie of aanknopingspunten in onderzoek over en acties in het kader van het voeren van een *diversiteitsbeleid* op organisatieniveau. Daarnaast gaan we na wat de onderzoeksliteratuur zegt over de wijze waarop organisaties *knelpuntvacatures* vermijden of oplossen.

We houden rekening met *de eigenheid en specificiteit van de doelgroepwerknemers* van de sociale inschakelingseconomie; als aanknopingspunt hiertoe hanteren we inzichten op basis van onderzoek naar de acties die inschakeling van deze doelgroepwerknemers op de arbeidsmarkt willen bevorderen.<sup>25</sup> We geven daarnaast ook een overzicht van enkele instrumenten die door de Vlaamse overheid worden voorzien om deze tewerkstelling te bevorderen, en die door werkgevers ingezet kunnen worden.

We starten dit hoofdstuk met een bespreking van mogelijke drempels die doelgroepwerknemers kunnen ervaren, die de instroom in of doorstroom naar het NEC bemoeilijken.

De in dit hoofdstuk beschreven bevindingen inspireerden het opstellen van het *analysekader* voor de organisatiecases (en het opstellen van de *topiclijsten* voor de interviews).

### 4.1 Drempels bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers

Doelgroepwerknemers van de sociale inschakelingseconomie ((laaggeschoolde) langdurig werkzoekenden, personen met een arbeidshandicap en personen met psychosociale problemen) zijn personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het gaat met andere woorden om een groep werknemers die omwille van bepaalde problematieken verder staan van de arbeidsmarkt, en vaak niet op eigen kracht een betaalde job in deze arbeidsmarkt vinden.

In deze paragraaf geven we een kort overzicht van de mogelijke oorzaken, drempels waarom deze doelgroepwerknemers niet of moeilijk een job vinden op de reguliere arbeidsmarkt (op eigen kracht). Hierbij is het niet onze opzet om een exhaustieve lijst te geven van drempels naar werk, maar een overzicht van belangrijke potentiële drempels die doelgroepwerknemers van de sociale inschakelingseconomie kunnen ondervinden bij de zoektocht naar werk op de reguliere arbeidsmarkt. Behalve literatuur en eerder onderzoek, baseren we ons hier ook op interviews met enkele sociale economie organisaties.

<sup>25</sup> Het gaat in concreto om onder andere methodieken zoals ‘Supported Employment’, ‘Individuele Plaatsing en Steun (IPS)’ en ‘W<sup>2</sup>’.



We kijken in eerste instantie naar oorzaken langs de zijde van de werkzoekende zelf, of langs de *aanbodzijde*. Het gaat hierbij om kenmerken van de werknemers zelf, die een barrière vormen voor het vinden van betaald werk op de reguliere arbeidsmarkt. Anderzijds kunnen er echter ook drempels langs de werkgeverszijde of *vraagzijde* geïdentificeerd worden. Een aantal sectorspecifieke drempels voor de bouw- en zorgsector werden reeds aangehaald. Tot slot kunnen ook drempels op *macroniveau* onderscheiden worden. Voorbeelden hiervan zijn de economische situatie en wet- en regelgevingen (Knaeps & DeSmet, 2011). Hoogstwaarschijnlijk zullen niet enkel drempels langs vraag- of aanbodzijde meespelen, of enkel externe drempels, maar gaat het meestal om een combinatie van verschillende factoren.

#### 4.1.1 Drempels langs de aanbodzijde

Zoals eerder aangehaald, vormt het *profiel van de werkzoekende* zelf in vele gevallen een drempel naar werk. Het gaat dan om de specifieke kenmerken van de doelgroepwerknemers, die maken dat hij of zij in aanmerking komt voor een tewerkstelling in de sociale inschakelingseconomie. Toegepast op de operationalisering van de doelgroepwerknemers gaat het om medische of fysieke kenmerken die een drempel vormen, zoals een fysieke handicap, ziekte, invaliditeit, ... (Coetsier & Schmidt, 2013). Ook mentale, psychische of psychologische kenmerken kunnen een drempel vormen (McAlpine & Warner, 2000; Marsh, 1997; Trickey et al 1998; Loumidis et al 2001; Barnes, Thornton & Campbell 1998).

Sociale problemen kunnen ook meespelen. Voorbeelden hiervan zijn de gezinssituatie, mobiliteitskwetsies, een strafblad, financiële situatie, ... (Sinley, 2003). Ook uit interviews met de sociale economie organisaties bleek dat deze zogenaamde 'randproblematieken' die betrekking hebben op de andere levensdomeinen van de werknemer (zie ook Coetsier & Schmidt, 2013) een belangrijke impact kunnen hebben.

Daarnaast gaat het vaak om personen die reeds lange tijd werkzoekend zijn en hierdoor vaak niet alleen het contact met de arbeidsmarkt enigszins verloren hebben (zie verder) maar ook het risico lopen om zich moeizaam te kunnen aanpassen aan een nieuw arbeidsritme. Deze doelgroepwerknemers zijn dus doorgaans niet onmiddellijk volledig inzetbaar en hebben de nodige inwerktijd en opleiding nodig.

Als het gaat om de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie naar een job in de reguliere economie of het NEC, speelt ook de *vertrekpositie van de doelgroepwerknemer* mee. Zo bleek uit het onderzoek van Coetsier & Schmidt (2013) dat doelgroepwerknemers in sociale economie organisaties meestal aan de slag zijn met een contract van onbepaalde duur, waardoor ze werkzekerheid hebben. Daarnaast krijgen ze binnen deze organisaties een goede en omvattende ondersteuning en begeleiding, die vaak heel persoonlijk en intensief is. Hoewel deze begeleiding erop gericht is de persoon in kwestie zo goed mogelijk voor te bereiden op een job in het NEC, is deze persoonlijke en intensieve ondersteuning en begeleiding vaak net een reden om niet door te stromen, maar te blijven werken in de 'veilige' omgeving van de sociale economie.

Volgens de geïnterviewde sociale economie organisaties spelen ook andere kenmerken van de tewerkstelling in de sociale economie organisatie een rol, zoals meer begrip dat wordt opgebracht voor de (persoonlijke) situatie van de doelgroepwerknemer, een werktempo dat meestal lager ligt dan in het NEC, een relatief goede verloning, enzovoort. Dit

maakt dat de sociale economie organisatie vaak als een zekere ‘comfortzone’ wordt aanzien, wat ook niet onlogisch is, gezien de relatief onzekere positie waarin een doelgroepwerknemer terecht komt bij doorstroom. Vooraf is immers niet geweten in welke mate de tewerkstelling succesvol zal zijn, of men een vast contract krijgt, of men meekan met het tempo, hoe het gaat binnen het team, enzovoort. Dit kan dus een extra ‘drempel’ of reden vormen voor de doelgroepwerknemers om de overschakeling naar het NEC niet te maken.

Een andere factor die mogelijk kan meespelen, is een *verminderde toegang tot of het hebben van een kleiner sociaal netwerk*, waarop de werkzoekende een beroep kan doen om werk te vinden. Het persoonlijk of sociaal netwerk is een belangrijke manier om werk te vinden. Voor bepaalde werkzoekenden, zoals langdurig werkzoekenden, is dit netwerk vaak echter zeer klein. Uit onderzoek blijkt dat sociale netwerken ook kleiner worden als een persoon werkloos wordt, of niet meer aan het werk is. Het netwerk kan ook veranderen: personen die werkloos zijn zullen zich, indien ze dit voor langere tijd zijn, meer gaan omringen met andere werklozen, waardoor de kans op het vinden van werk ‘via via’ afneemt (Singley, 2003).

#### 4.1.2 Drempels langs de vraagzijde

De oorzaken voor het struikelen over de ‘werkdrempel’ worden vaak gezocht aan de aanbodzijde, bij de doelgroepwerknemers. Maar ook organisatie-interne factoren kunnen mee aan de oorzaak liggen van een moeilijke integratie van doelgroepwerknemers binnen het NEC en de drempel nog meer verhogen. Zo spelen de aard van de aangeboden jobs en het gevoerde personeels- en arbeidsorganisatiebeleid mee een rol in het kunnen bieden van tewerkstellingsmogelijkheden aan doelgroepwerknemers.

Ook al vormen doelgroepmedewerkers een zeer diverse groep die kampt met (een combinatie van) verschillende problemen, toch kunnen we stellen dat deze groep voornamelijk in aanmerking komt voor een specifiek soort van functies namelijk functies die geschikt zijn voor personen met een lage of middenscholing, die eventueel aangepast kunnen worden aan de specifieke problemen van de doelgroepmedewerker(s), ... Dergelijke jobs zijn niet in alle organisaties en sectoren aanwezig.

Wat we in het verleden wel zagen was dat organisaties en sectoren die gedurende langere tijd geconfronteerd werden met knelpuntvacatures voor een bepaalde job, overgegaan zijn tot ingrepen in de arbeidsorganisatie: door het opsplitsen van functies werden via taaksplitsing bijkomende jobs voor personen met een lagere scholing gecreëerd. Schoolvoorbeeld hiervan is de functie van logistiek assistenten in de zorgsector. Door het creëren van deze functie werd de job van de verpleegkundigen en de verzorgden ontlast en werden nieuwe jobs voor personen met een lagere scholing gecreëerd. Hier komen we verder nog op terug.

Ook andere factoren en kenmerken van de werkplek (arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden) kunnen er mee voor zorgen dat de werkplek geen geschikte tewerkstellingsplaats is voor (bepaalde) doelgroepmedewerkers: hoge werkdruk, ploegenwerk, onregelmatige werktijden, zelfstandig en flexibel werk, jobonzekerheid, de organisatiecultuur en werksfeer, ... kunnen uitdagingen betekenen voor alle werknemers maar maken dat de tewerkstelling

zeker voor bepaalde doelgroepmedewerkers moeizaam kan verlopen. Niet iedere organisatie kan de nodige inwerktijd of opleiding voorzien of kan de nodige ondersteuning en begeleiding bieden, die nodig zal zijn om de tewerkstelling succesvol en duurzaam te maken.

Daarnaast kan de drempel aan de deur zelf - dus op het moment van werving en selectie - onnodig verhoogd zijn voor doelgroepwerknemers. Zo worden er soms, zo gaven ook enkele sociale economie organisaties aan, in vacatures te hoge en steeds hogere functie- en competentievereisten gesteld dan eigenlijk strikt genomen nodig om de functie te kunnen uitvoeren (overvraging).

Ook de gehanteerde wervings- en selectieprocedures kunnen de drempel misschien nodeloos verhogen. Doelgroepmedewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt worden niet bereikt via informele wervingskanalen die organisaties vaak hanteren (zoeken via eigen personeel, klanten, netwerken, ...). Ook andere wervingskanalen stemmen misschien niet overeen met de zoekkanalen die doelgroepwerknemers hanteren.

Vaak wordt er voor laaggeschoolde functies een eerder *minimale selectieprocedure* gehouden waardoor de kans toeneemt dat vooroordelen en stereotypes die heersen over bepaalde groepen, een meer doorslaggevende rol in de selectiebeslissing gaan krijgen (statistische discriminatie) (Eeman et al., 2012; UWV, 2011; Finn et al., 1998). Bij statistische discriminatie baseren werkgevers, die tijdens een selectiemoment enkel beperkte informatie verzamelen over de te verwachten arbeidsprestaties van kandidaat-werknemers, zich op bepaalde kenmerken van deze kandidaten als *voorspeller* van toekomstig arbeidsgedrag om zo de onzekerheid van aanwervingen te reduceren. Voorbeelden van deze kenmerken zijn diploma of formele kwalificaties, maar ook leeftijd, origine, onderwijsniveau, werkloosheidsduur, enzovoort. Werkgevers richten zich dan op veronderstelde (gemiddelde) arbeidsprestaties van bepaalde groepen werknemers. Individuele eigenschappen en kwaliteiten worden op deze manier niet in rekening gebracht, en de houding die de werkgever heeft ten opzichte van een bepaalde groep speelt een doorslaggevende rol. Werkgevers staan vaak weigerachtig om werknemers in dienst te nemen die *afwijken van de 'norm', zoals aanwezig in hun organisatie* (zogenaamde '*niet-norm-werknemers*'). Vaak spelen vooroordelen en stereotyperingen hier mee (Lamberts, 2000; Eeman et al., 2012). Zo denken werkgevers van langdurig werkzoekenden vaak dat er iets mis is met deze groep, waarom zouden ze anders al zo lang werkloos zijn? Werkgevers zien deze groep met andere woorden soms als niet 'employable' (Finn et al., 1998). Werkgevers staan daarnaast vaak ook afwijzend tegenover personen met een mentale of psychische problematiek (McAlpine & Warner, 2000).

#### 4.1.3 Context en externe drempels

Tot slot zijn er ook externe factoren die mogelijk een drempel kunnen vormen bij het vinden van werk voor doelgroepwerknemers. Voor de hand liggende factoren zijn de economische situatie en de situatie op de arbeidsmarkt. Als het aanbod (populatie van werkzoekenden) op de arbeidsmarkt hoog is, zullen werkgevers uit meer potentiële kandidaten kunnen kiezen, waardoor de groep met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt minder kans heeft om werk te vinden.

Ook de bestaande regelgeving kan een drempel vormen; we bespraken reeds dat er ook zo iets bestaat als wat we kunnen omschrijven als een '*sociale economie-val*'; een overstap

naar de reguliere sector houdt voor veel doelgroepwerknemers die actief zijn binnen de sociale economie, bepaalde risico's en onzekerheden in.

## 4.2 Wat kunnen werkgevers en sectoren doen?

Opzet van dit onderzoek is na te gaan welke acties werkgevers uit het NEC ondernemen, hebben ondernomen of zouden kunnen ondernemen om doelgroepwerknemers op een duurzame manier aan het werk te stellen.

Vooraleer we dieper ingaan op de verschillende acties die werkgevers en/of sectoren kunnen opzetten om doelgroepwerknemers duurzaam aan het werk te stellen, is het belangrijk na te gaan *waarom* ze dit zouden doen, of met andere woorden: wat kan de motivatie zijn om de drempel naar doelgroepwerknemers toe, te verlagen? Er zijn verschillende redenen waarom organisaties mee werk kunnen maken van het verbeteren van de problematische tewerkstellingsituatie van personen die enigszins afwijken van het doorsnee of gangbare werknemersprofiel in een organisatie of sector (zogenaamde '*niet-normwerknemers*'), en te streven naar duurzame tewerkstellingsoplossingen. Niet alleen vanuit een rechtvaardigheids- en gelijkheidsprincipe, vanuit de maatschappelijke noodzaak om te werken aan sociale cohesie, ... maar werkgevers kunnen ook *baat* hebben bij een divers personeelsbestand en bij het *goed managen van de aanwezige diversiteit* binnen het personeelsbestand. Deze diversiteit kan, indien ten goede aangewend (diversiteitsmanagement), ook een meerwaarde betekenen voor de organisatie. Werkgevers hiertoe instrumenten aanreiken en sensibiliseren, is van groot belang.

### 4.2.1 Waarom zouden werkgevers en sectoren de drempel naar doelgroepwerknemers toe, willen verlagen en/of een diversiteitsbeleid willen voeren?

In de wetenschappelijke literatuur rond diversiteitsmanagement maakt men klassiek een onderscheid tussen drie clusters van redenen waarom organisaties werk maken van een diversiteitsbeleid: *moreel-ethische argumenten*, *economische argumenten* en *juridische argumenten* (Lenaers, 2009, Cox, 1991; Jewson, Mason, Drewett & Rossiter, 1995; van der Zee & van Oudenhoven, 2006).

De filosofie die schuil gaat achter de *moreel-ethische of maatschappelijke motieven* voor het voeren van een diversiteitsbeleid is de overtuiging dat de organisatie een afspiegeling hoort te zijn van de samenleving. Ook wensen deze organisaties gezien te worden als 'verantwoord ondernemer'; vanuit een rechtvaardigheids- of eerlijkeheidsbeginsel werken zij aan diversiteit en gelijke kansen binnen hun organisatie (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Organisaties die vanuit een dergelijk motief streven naar het binnenbrengen van diversiteit in hun organisatie zullen sterk gericht zijn op gelijke behandeling van medewerkers en op het voorkomen van discriminatie (Ely & Thomas, 2001). Op die manier worden de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen verdeeld.

Daarnaast kan een werkgever kiezen om doelgroepwerknemers aan te werven vanuit een duidelijk engagement ten aanzien van mensen die zeer weinig kansen krijgen op de arbeidsmarkt. Dit engagement kan zowel informeel leven binnen een organisatie, als meer geformaliseerd zijn. Tot slot kan dit engagement ook ingebed zijn binnen de filosofie van de organisa-

tie of sector zelf, bijvoorbeeld een organisatie in de sociale of zorgsector die doelgroepwerknemers aanwerft vanuit de filosofie van de organisatie zelf (zie verder).

*Een krappe arbeidsmarkt* is een eerste *economische reden* waarom organisaties kiezen voor diversiteitsmanagement. Zo kunnen *knelpuntvacatures* of moeilijk invulbare vacatures een mogelijke hefboom zijn voor de aanwerving van doelgroepwerknemers. Als er geen werkzoekenden beschikbaar zijn die onmiddellijk inzetbaar zijn, die aan de functievereisten voldoen, of die beantwoorden aan het profiel van de norm-werknemer, zullen werkgevers zich in sommige gevallen wenden tot een ‘minder vanzelfsprekende’ groep. In sommige gevallen gaat deze aanwerving dan gepaard met een aanpassing van functies, bijkomende opleidingen, ... We weten ook uit eerder onderzoek dat het louter zorgen voor *instroom* van niet-normwerknemers zonder aandacht te hebben voor wat er daarna gebeurt en voor duurzame tewerkstelling van deze groep, resulteert in een draaideureffect waardoor deze werknemers vaak snel de organisatie weer verlaten. Het implementeren van een *diversiteitsbeleid* met aandacht voor de potentiële meerwaarde van diversiteit en hoe deze optimaal kan benut worden, is dan ook van belang.

Niet alleen het gegeven dat knelpuntvacatures een rem zetten op de werking en groei van organisaties, kan een economisch argument zijn om te werken rond het verlagen van drempels voor niet-normwerknemers. Ook het gegeven dat een divers personeelsbestand, mits goed gemanaged, een (economische) *meerwaarde* kan betekenen voor de organisatie, speelt een rol: een diverse werknemerspopulatie brengt verschillende normen, gewoonten en denkpatronen mee naar de werkplek. De aanwezigheid van verschillen kan de creativiteit bevorderen. Een divers personeelsbestand kan leiden tot een meer gediversifieerd aanbod naar een divers klantenbestand toe, ... (Siebers et al., 2002; Ely & Thomas, 2001). Bovendien kan ook het creëren van een bepaald *imago* een rol spelen in het aantrekken en bereiken van nieuwe klanten en markten.

Ook *financiële overwegingen* kunnen een beweegreden zijn, aangezien er verschillende financiële voordelen zijn die van overheidswege worden voorzien bij de aanwerving en tewerkstelling van onder andere doelgroepwerknemers. Het gaat dan om tussenkomsten in de loonkosten of RSZ-bijdragen van de werkgever, subsidies om aanpassingen door te voeren aan de arbeidspost indien noodzakelijk om het werk uit te voeren (cf. personen met een arbeidshandicap), enzovoort. Dit zou kunnen meespelen bij de keuze voor een bepaalde kandidaat en ondersteunen bij het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid, zeker in kleinere organisaties.

Ten slotte is het belangrijk dat het negeren van de aanwezige diversiteit (en eventuele problemen die dit met zich meebrengt) in bedrijven ook economische gevolgen kan hebben. Indien bedrijven in hun beleid geen aandacht hebben voor de aanwezige diversiteit, kan dit tot hogere kosten leiden, die worden veroorzaakt door onder andere een hoog verloop, lagere jobtevredenheid, frustratie en intergroepsconflicten. Als men daarentegen goed met diversiteit kan omgaan, zal dit leiden tot verhoogde aantrekkelijkheid voor nieuwe werknemers, creativiteit en kwaliteit (Cox, 1991).

Ten slotte kunnen ook *juridische argumenten* aan de basis liggen om werk te maken van een diversiteitsbeleid. Immers, vooroordelen en discriminatie kunnen een belangrijke oorzaak zijn van de achtergestelde arbeidsmarktpositie van bepaalde doelgroepen op de arbeidsmarkt. Om discriminatie op de arbeidsmarkt tegen te gaan, heeft de Belgische wetgeving,

gevolg gevend aan Europese richtlijnen ter zake,<sup>26</sup> de antidiscriminatiewetgeving uitgevaardigd.<sup>27</sup> Binnen het domein van arbeid en tewerkstelling zijn deze wetten van toepassing op de toegang tot de arbeidsmarkt (werving en selectie), de promotiekansen, de arbeidsvoorwaarden en de beloning en de beëindiging van de arbeidsbetrekkingen.

#### 4.2.2 Acties in het kader van diversiteitsbeleid

De visie rond diversiteitsmanagement is voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten eind jaren '80. Als reactie op een beleid waarin positieve discriminatie (affirmative action) van etnische minderheden en vrouwen centraal stond, lanceerde R. Roosevelt Thomas de term 'diversity management' (Thomas, 1990). Het managen van diversiteit gaat zijns inziens niet zozeer over het bevoordelen of benadelen van bepaalde groepen maar wel over *'het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer'*. De klemtoon verschuift daarbij van een negatieve focus op de benadeelde positie van bepaalde doelgroepen naar een positieve benadering waarin de verschillen tussen mensen gewaardeerd worden en optimaal benut moeten worden (Maxwell, Blair, & McDougall, 2001; Subeliani & Tsogas, 2005). De organisatie moet zich dan ook tot op zekere hoogte kunnen aanpassen aan het divers werknemerspubliek in plaats van dat enkel werknemers zich moeten conformeren met de organisatie. Dat het managen van een divers werknemerspubliek een 'werkwoord' is, vinden we ook terug in de visie van Janssens en Steyaert (2001). Het gaat immers om een management *'(...) dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren'*.

<sup>26</sup> In 2000 werden door de Europese Unie twee richtlijnen inzake antidiscriminatie goedgekeurd. Een eerste richtlijn (2000/43) verbiedt elke vorm van discriminatie op grond van ras of etnische afstamming zowel op de werkplek als in andere domeinen zoals onderwijs, sociale zekerheid, gezondheid en de toegang tot goederen en diensten. Een tweede richtlijn (2000/78) biedt een algemeen kader voor de gelijke behandeling in arbeid en beroep. Alle burgers van de Europese Unie worden op basis hiervan beschermd tegen elke vorm van discriminatie op de werkplek op grond van godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. In 2002 (2002/73) werd de eerdere richtlijn betreffende de gelijke behandeling van mannen en vrouwen herzien. Deze heeft betrekking op de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding, de promotiekansen en de arbeidsvoorwaarden.

<sup>27</sup> De eerste antidiscriminatiewet van 10 mei 2007 (ter vervanging van de wet van 25 februari 2003) creëert een algemeen kader ter bestrijding van discriminatie op grond van leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst. Deze wet is onder andere van toepassing op arbeidsbetrekkingen in zowel publieke als private organisaties en verbiedt elke vorm van directe of indirecte discriminatie, opdracht geven tot discrimineren, intimidatie en een weigering om redelijke aanpassingen te treffen ten voordele van personen met een handicap. De antiracismewet van 30 juli 1981 (herzien in 2007) focust specifiek op de gelijke behandeling van personen ongeacht ras of etnische afstamming. Elk direct onderscheid op grond van ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming wordt gezien als directe discriminatie en is bijgevolg verboden. Tot slot werd er op 10 mei 2007 een wet goedgekeurd (ter vervanging van de wet van 7 mei 1999) ter bestrijding van discriminatie tussen mannen en vrouwen. Een direct onderscheid op grond van geslacht wordt daarin gelijkgesteld aan een direct onderscheid op basis van zwangerschap, bevalling, moederschap of geslachtsverandering. Elke vorm van directe of indirecte discriminatie op basis van deze gronden is verboden.

De initiatieven die in het kader van een diversiteitsbeleid genomen worden, kunnen zich op verschillende actieterreinen afspelen. Pitts (2006) stelt een model van diversiteitsmanagement voor waarin drie componenten verweven zitten. Vrij vertaald gaat het in het model van Pitts om het vaak geciteerde drieluik van het *openen van deuren, het openen van praktijken en het openen van ogen* (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002). Doyen et al., (2002) onderscheiden in hun onderzoek naar 'diversiteitsbeleid in de praktijk', verschillende dimensies van diversiteitsbeleid. Zij geven de *spanwijdte* van het beleid aan door na te gaan of het beleid zich richt op het openen van de deuren (instroom van doelgroepwerknemers), openen van de praktijken (tewerkstelling van doelgroepwerknemers en personeelsbeleid) en/of openen van de ogen (houding en visie van personeel).

Bij het *'openen van deuren'* gaat een organisatie na welke hindernissen er bestaan in de wervings- en selectieprocedure die maken dat er weinig 'niet-norm'-medewerkers instromen in de organisatie. Een onvoldoende brede werving of een hoogdrempelig vacaturebericht kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat slechts een beperkt publiek aan kandidaten bereikt wordt tijdens de wervingsprocedure. Ook tijdens de selectie kunnen vormen van directe of indirecte discriminatie meespelen waardoor bepaalde kandidaten niet geselecteerd worden. Het wegwerken van deze barrières zorgt ervoor dat diverse medewerkers makkelijker in de organisatie kunnen instromen. Het wegnemen van de hindernissen kan gebeuren door specifieke maatregelen (gericht op bepaalde doelgroepen) of door niet-specifieke, algemene maatregelen.

Het wegnemen van deze drempels bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen. Vaak is het echter geen voldoende voorwaarde. Wanneer de *andere aspecten van het personeels- en organisatiebeleid* niet zijn afgestemd op een divers werknemerspubliek is het mogelijk dat de 'andere' werknemers snel weer uitstromen. Om de duurzaamheid van de tewerkstelling te bevorderen is een beleid dat ook gericht is op het *openen van praktijken* en het bieden van *flexibiliteit* aangewezen: binnen het personeels- en organisatiebeleid dient de nodige ruimte en flexibiliteit gecreëerd te worden om te kunnen inspelen op de diverse noden en wensen van de verschillende werknemers. Hiermee streeft de organisatie een structurele inbedding van diversiteit na (Eeman et al., 2012). Ook hier kan het zowel gaan om specifieke als niet-specifieke acties of maatregelen.

Een derde luik is het *'openen van de ogen'*. De acties die hierrond gevoerd worden zijn er op gericht om het personeel bewust te maken van de verschillen tussen de werknemers en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Op die manier kan er ruimte gecreëerd worden om deze verschillen een meerwaarde te laten vormen voor de organisatie (Eeman et al., 2012).

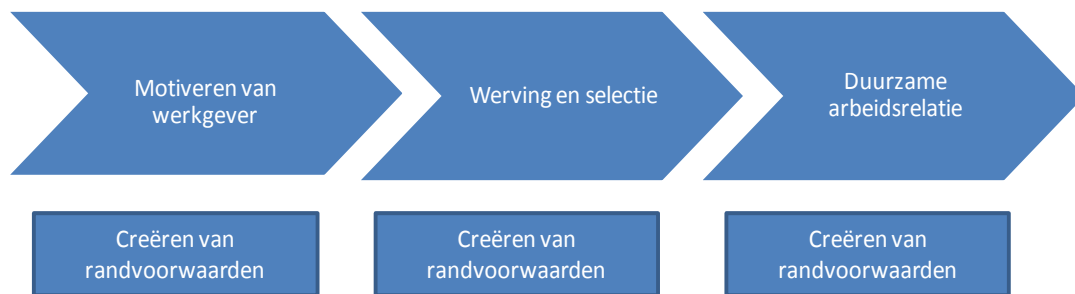
Naast het onderscheid tussen *specifieke en niet-specifieke acties*, kan ook een onderscheid gemaakt worden tussen organisaties met een *manifest of latent diversiteitsbeleid*. Een organisatie met een manifest diversiteitsbeleid kiest ervoor om dit engagement zowel intern als extern duidelijk te maken. Zo'n organisatie gelooft dat het bekend maken van haar engagement een deel is van het diversiteitsbeleid. Voorbeelden van het bekend maken van dit engagement zijn het toevoegen van een antidiscriminatieclausule aan het arbeidsreglement, inschrijving van diversiteit in het mission statement, een werkgroep diversiteit oprichten, personeel informeren, het geven van diversiteitstraining, ... Een organisatie kan ook een beleid voeren dat gericht is op het openen van deuren, praktijken en/of ogen, zon-

der dit openlijk te kaderen binnen een diversiteitsbeleid. Zo'n organisatie ziet geen voordeel van het duidelijk maken van dit engagement. Dit zijn organisaties met een latent diversiteitsbeleid: er worden stappen gezet om hindernissen weg te nemen en om op een positieve manier met verschillen om te gaan, maar men benoemt dit niet zo bij interne en externe stakeholders (Doyen et al., 2002).

In verschillende andere studies en rapporten over de tewerkstelling van doelgroepen of over diversiteitbeleid in organisaties, vinden we deze indeling grotendeels terug, waarbij acties moeten opgezet worden op elk van deze domeinen om een duurzame tewerkstelling van doelgroepen te realiseren, of een succesvol diversiteitsbeleid en een divers personeelsbestand op te bouwen (Sannen et al., 2011; SER, 2010; TNO, 2009).

Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) onderscheidt, in navolging van Horsssen et al., (2010), vier opeenvolgende fasen in het proces van inzetten van kwetsbare groepen. Fase 1 is het motiveren van de werkgever, fase 2 is het creëren van randvoorwaarden, fase 3 de matching bij de werving en selectie en fase 4 de duurzame arbeidsrelatie. Fase 2, het creëren van randvoorwaarden, betreft concrete acties zoals de aanpassing van personeelsbeleid en van functies en het scheppen van draagvlak en vormt een continu proces. Figuur 3 geeft deze fasen en het proces van duurzaam inzetten van kansengroepen weer.

**Figuur 3 Fasen van diversiteitsbeleid**



Bron SCP, 2010

Ook in de Maatwerkuids, een eindproduct van het project HR Unlimited, opgezet in het kader van het ESF-Agentschap, komen deze elementen aan bod. Dit project had als doel de doorstroom tussen sociale economie en NEC (normaal economisch circuit) te optimaliseren. Hierbij werd op verschillende niveaus nagegaan hoe dit in zijn werk gaat, wat mogelijke drempels en kritische succesfactoren zijn. Vier perspectieven stonden hierbij centraal: de doelgroepwerknemer zelf, de collega's van de doelgroepwerknemer, de directe leidinggevende (op de werkplek) en de HR-verantwoordelijke. In deze studie vinden we ook aanknopingspunten bij de domeinen die we hierboven aanhalen, en dan vooral met betrekking tot het onthaal van werknemers, de opleiding en begeleiding, het sensibiliseren en motiveren van werknemers en werkgevers, het opzetten van een mensvriendelijk HR-beleid en het voorzien van aanpassingen van de werkpost en werkorganisatie (Coetsier & Schmidt, 2013).

Zowel in de bouw- als de zorgsector worden inspanningen gedaan om meer diversiteit in de sector te realiseren. Ook worden verbintenissen vastgelegd in de sectorconvenants van beide sectoren, waarin afspraken (o.a. met betrekking tot het voeren van een diversiteits-



beleid) tussen de sectorale sociale partners enerzijds en de Vlaamse regering anderzijds worden gemaakt.

#### 4.2.3 Knelpuntvacatures als hefboom voor tewerkstelling van doelgroepwerknemers

Over de Vlaamse knelpuntberoepen en knelpuntvacatures werd onder andere vanuit het HIVA reeds heel wat onderzoek verricht. Er werd onderzocht hoe knelpuntvacatures vroegtijdig kunnen gedetecteerd worden (Bollens & Vos, 2002). Ook werd nagegaan hoe bedrijven een actieve rol kunnen spelen in het vermijden of oplossen van knelpuntvacatures (Lamberts et al., 2002). Er werd onderzocht of knelpuntvacatures een hefboom voor de tewerkstellingskansen van bepaalde kansengroepen kunnen betekenen (Lamberts & Delmotte, 2004; Loose & Lamberts, 2010) en of er vraag is naar het openstellen van de landsgrenzen voor een vorm van economische migratie om deze knelpunten op te lossen (Lamberts & Wets, 2002, Loose & Lamberts, 2010). De rol van arbeidsmarktactoren en het onderwijs werd onderzocht (o.a. in De Cuyper & Lamberts, 2008; Morissens, 2009), ... Bovenstaand onderzoek heeft steeds opnieuw aangetoond dat de oorzaken van (en dus ook oplossingen voor) knelpuntvacatures en knelpuntberoepen zich zowel aan de *aanbodzijde* als aan de *vraagzijde* van de arbeidsmarkt situeren. De rol van *arbeidsmarktactoren* en het *beleid* kan hierin al dan niet remediërend werken.

Het invullen van knelpuntvacatures kan een (economisch) argument zijn om een diversiteitsbeleid op te zetten in een organisatie of, toegepast binnen dit onderzoek, om acties op te zetten om doelgroepwerknemers (duurzaam) tewerk te stellen. Zo toonde onderzoek aan dat wanneer organisaties te kampen krijgen met knelpuntvacatures, zij in eerste instantie kiezen voor kortetermijnoplossingen zoals het versterken en verbreden van de wervingsinspanningen. Maar ook stelden we vast dat, wanneer het gaat om structurele knelpunten die een grote impact hebben op de werking van de organisatie (sector), organisaties ook investeren in meer ingrijpende maatregelen op langere termijn zoals het hertekenen van hun selectieprocedure (verlagen van criteria (al dan niet gekoppeld aan het aanbieden van een interne opleiding), meer aandacht voor het verlagen van drempels voor niet-normwerknemers, ...) of het hertekenen van de jobinhoud, de arbeidsvoorwaarden of de arbeidsomstandigheden van de vacante functie.

De Cuyper, Lamberts & Struyven voerden in 2008 een onderzoek uit naar vernieuwende praktijken van werkgevers om knelpuntvacatures in de organisatie in te vullen. Zij identificeerden verschillende acties en strategieën die deze werkgevers opzetten om de vacatures in te vullen, afhankelijk van de aard van de functie of vacature. Ze maken hierbij het onderscheid tussen:

- functies waarvoor geen ervaring, diploma of specifieke competenties vereist zijn, vooral motivatie en arbeidsattitudes zijn doorslaggevend;
- functies waarvoor bepaalde technische competenties noodzakelijk zijn, al dan niet getesteed;
- functies waarvoor een bachelor of master diploma vereist is.

Voor functies waarvoor geen ervaring, diploma of specifieke competenties vereist zijn, stelden de onderzoekers vast dat de eerder 'passieve' strategieën, zoals het plaatsen van adver-

tenties, het verspreiden van vacatures via VDAB, websites, ... niet volstaan. Om kandidaten voor deze functies te vinden, richtten de goede praktijken die werden meegenomen in het onderzoek, zich via zeer directe communicatie en vaak op originele manier rechtstreeks tot potentiële werknemers, via jobbeurzen en het organiseren van laagdrempelige initiatieven zoals ontbijtsessies. Een belangrijke voorwaarde in dit kader is dat deze directe communicatie 'op maat' dient te gebeuren van de te bereiken doelgroep, en de drempels hierbij zo laag mogelijk moeten worden gehouden. Sommige bedrijven deden een beroep op externe organisaties of partners, voornamelijk met betrekking tot de ondersteuning van de toeleiding. Deze actoren of organisaties kunnen immers vanuit hun specifieke kennis van doelgroepen, de lokale arbeidsmarkt, de sector, ... de toeleiding mee vorm geven.

Voor technische functies, of functies waarvoor een specifiek attest nodig is, identificeerden de onderzoekers verschillende strategieën. Eén van de gehanteerde strategieën is het aanwerven van werkzoekenden die geen technische scholing hebben genoten, maar die volgens de bedrijven wel technische 'aanleg' hebben. Het bedrijf verlaagt in dit geval zijn aanwervingseisen en koppelt dit aan een intern opleidingsbeleid. Deze strategie lijkt succesvol maar is niet evident, aangezien de organisatie zelf interne opleidingen moet organiseren, waarvoor vaak enige schaalgrootte vereist is. Bedrijven kunnen echter ook een beroep doen op externe partners of organisaties, die in samenspraak met de werkgevers korte, gerichte opleidingstrajecten kunnen opstarten, waarbij een optimale afstemming tussen opleidingsinhoud en de vraag van de werkgevers wordt nagestreefd (De Cuyper, Lamberts & Struyven, 2008).

Ook *sectoren zelf* stellen in de sectorconvenanten acties voorop om knelpuntvacatures in te vullen (indien van toepassing). Daarnaast bieden sommige sectorale opleidingsfondsen ook sector- en jobspecifieke opleidingen aan, om vacatures in de sector snel in te vullen. In de sectorconvenant voor de *bouwsector* van 2013 wordt gewezen op de verschillende knelpuntberoepen waarmee de bouwsector reeds verschillende jaren wordt geconfronteerd. Om deze knelpuntvacatures in te vullen worden toeleidingsinitiatieven of -projecten opgezet om deze niet-ingevulde vacatures op een efficiënte manier in te vullen. Een toeleidingsproject wordt gedragen door verschillende partners. Door deze specifieke samenwerking kan elke organisatie zich op zijn kerntaken blijven focussen en vergroot de output van elke organisatie. Mogelijke partners zijn VDAB, steden en provincies en onderwijs- en opleidingsinstellingen.

Binnen de bouwsector wil de *Sectorale Arbeidsbemiddeling Bouw*, of SAB, werkzoekenden naar de bouwsector leiden, met een focus op een aantal kansengroepen: laaggeschoolden, personen met een arbeidshandicap, jongeren, personen van allochtone origine en 50-plussers. SAB is een samenwerking tussen de sectorale partners van de bouwsector en VDAB. Hier wordt ingezet op maatwerk, waarbij niet enkel wordt ingezet op een goede matching, maar ook op een goede voorbereiding of voortraject met opleiding en opvolging van zowel de werkgever en werknemer.<sup>28</sup> Dit project is gestart in 2012. In de periode 2012-2013 werden in totaal 514 trajecten gestart, waarvan 395 personen of 77% aan de slag is gegaan in een job in de bouwsector (cf. Parlementaire vraag).

---

<sup>28</sup> <http://www.vdab.be/>

Ook de *sociale economie* kan een belangrijke rol opnemen. Er zijn verschillende sociale economie organisaties die activiteiten uitvoeren in de bouwsector. Een voorbeeld zijn organisaties die WEP+-trajecten opzetten gericht op de bouwsector, waarbij doelgroepwerknemers gedurende een jaar ervaring opdoen op een interne werkvloer. Ook verschillende sociale werkplaatsen stellen doelgroepwerknemers tewerk in allerlei activiteiten gericht op de bouwsector. Een concreet voorbeeld van een samenwerkingsproject tussen verschillende partners, is het 'Gents Lerend Netwerk Bouw', opgezet om sociale economie en de bouwsector samen te brengen. Dit is een samenwerking tussen werkgevers- en werknemersorganisaties in de bouwsector, het sectorale opleidingsfonds (FVB), VDAB, Stad Gent en enkele sociale economie bedrijven.<sup>29</sup>

De social profit, waarvan de *zorgsector* deel uitmaakt, heeft al verschillende jaren te kampen met structurele knelpuntvacatures. Daarnaast staat de sector in de komende jaren voor grote uitdagingen, aangezien deze sector immers 'dubbel' wordt getroffen: enerzijds is er de relatief snellere veroudering bij de werknemers in de sector zelf, anderzijds is er ook sprake van een toename van de zorgvraag door een vergrijzing/verzilvering van de cliënten of patiënten in de sector. Omwille hiervan willen de sector, sociale partners en overheid prioritair acties (blijven) opzetten gericht naar meer instroom in de sector, ook van kansengroepen (Sectorconvenant Social Profit, 2013). Doelgroepwerknemers kunnen hierbij een belangrijke groep zijn die ingezet kan worden om de toekomstige uitdagingen in de sector tegevoet te komen. Hierbij wil de sector expliciet inzetten op partnerschappen met VDAB, de minderhedensector voor job- en taalcoaching, werkervaringsprojecten, sociale economie-initiatieven, ... (Sectorconvenant Social Profit, 2013).

Ook op sectoraal niveau wordt samen met de VDAB inspanningen geleverd om knelpuntvacatures of beroepen in te vullen. Zo wordt het *knelpuntenbeleid bij VDAB* versterkt gevoerd en dit krijgt vorm via de *sectorale ondernemingsplannen*. Flexibele en op maat gesneden opleidingen georganiseerd door de VDAB in samenwerking met bedrijven en gericht op de prioritaire behoeftes van de arbeidsmarkt, vormen de kern hiervan. Daarnaast worden in functie van een bemiddeling op maat van de sectoren, *sectorale job- en opleidingspunten* opgericht die op termijn moeten uitgroeien tot een eerste, laagdrempelig aanspreekpunt voor leerlingen, werkzoekenden, begeleiders van werkzoekenden en leerlingen, en werkgevers om meer informatie te krijgen over werken, het vacatureaanbod, het opleidingsaanbod en tewerkstellingsinitiatieven in een bepaalde sector. Ook in de lokale werkwinkels wordt de dienstverlening meer in functie van de noden van de sectoren georganiseerd. Consulanten die werkgevers en werkzoekenden ondersteunen, bundelen hun krachten per beroepencluster zodat de gezamenlijke expertise via doelgerichte acties, zoals bijvoorbeeld marktdagen, jobdatings, ... tot een groter toeleidingsresultaat leidt. Zo is dit jaar een toeleidingsactie gestart om de laaggeschoolde werkzoekendenpopulatie te oriënteren naar toekomstgerichte beroepen. Er is gestart met de arbeidsmarktreserve aan laaggeschoolde bediendenprofielen, die te groot is voor de effectieve vraag naar dergelijke profielen. Het oogmerk is waar mogelijk een upgradering van het bediendenprofiel via competentieversterking, een heroriëntering naar poetshulp, verkoopster, polyvalent verzorgende, ... via werkplekcleren en andere competentieversterkende acties (VDAB, 2013).

<sup>29</sup> <http://old.depunt.be/advies/samenwerkingbouw>

### 4.3 De eigenheid van de doelgroepwerknemers sociale economie en begeleiding naar werk

In voorgaande paragrafen gaven we een beknopt literatuuroverzicht over wat organisaties kunnen doen om niet-norm-werknemers in hun organisatie te laten instromen en de diversiteit op organisatieniveau zo te managen dat een meerwaarde door deze diversiteit kan gecreëerd worden. Maar dit onderzoek handelt niet over zomaar ‘niet-norm-werknemers’ als categorie maar heel specifiek over *doelgroepwerknemers van de sociale inschakelings-economie*. En één kenmerk omschrijft deze doelgroep, namelijk het gaat over mensen met een *grote afstand tot de arbeidsmarkt* (omwille van langdurige werkloosheid, een arbeids-handicap, een psychosociale problematiek, ...). We kunnen er dan ook vanuit gaan dat werkgevers ondersteuning zullen nodig hebben om de toeleiding, instroom en duurzame tewerkstelling van deze doelgroep te kunnen bewerkstelligen. Er bestaan verschillende methodieken en acties die inschakeling van deze doelgroepwerknemers op de arbeidsmarkt willen bevorderen.

#### *‘Supported employment’*

Een eerste methodiek is *‘supported employment’*, letterlijk ‘begeleid werken’. De methodiek van ‘supported employment’ heeft oorspronkelijk als doel personen met een handicap te begeleiden naar een betaalde job in het normaal economisch circuit (NEC). Deze methodiek ontstond op het einde van de jaren ‘70 in de Verenigde Staten als een alternatief voor de traditionele tewerkstellingsmogelijkheden zoals de beschutte werkplaatsen en de dagcentra. Door de jaren heen ontwikkelde ‘supported employment’ zich zowel in de VS als in andere landen binnen verschillende modellen en op diverse wijze. Het is een methodiek voor iedereen die een grote afstand heeft tot de arbeidsmarkt (SST, 2007) In verschillende Europese landen wordt deze methodiek toegepast, vooral om werknemers met een fysieke of verstandelijke handicap te begeleiden naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. In Vlaanderen is er anno 2014 geen regelgeving rond ‘supported employment’, noch maakt deze methodiek deel uit van het arbeidsmarktbeleid ten aanzien van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Wel werden in het verleden verschillende projecten opgezet die gebruik maken van deze methodiek. Zo stapten eind 2005 zeven beschutte werkplaatsen in het proefproject ‘supported employment’ van de Vlaamse Federatie voor Beschutte Werkplaatsen (VLAB) met behulp van financiering van het Europees Sociaal Fonds (ESF). Doelstelling was om na te gaan hoe de expertise van beschutte werkplaatsen aangewend kon worden om de doorstroom en tewerkstelling van personen met een handicap in het NEC te vergemakkelijken. Uiteindelijk startten 45 werknemers in dit project, waarvan er vijf een jaar later aan het werk waren bij een reguliere werkgever. Ook bij sociale werkplaatsen werd een gelijkaardig project opgestart.

Er kunnen zes kernelementen van ‘supported employment’ onderscheiden worden (Heylen & Bollens, 2007):

1. *inclusief*: de werknemer werkt samen met anderen die geen handicap hebben en neemt deel aan alle activiteiten (bv. vergaderingen, ...) die bij zijn functie horen;
2. *geen ondergrens*: ieder moet toegang hebben tot ‘supported employment’, ongeacht de ernst of aard van de handicap. Wat uiteindelijk van belang is, is dat de persoon zonder

bepaalde vormen van ondersteuning onmogelijk een job in het NEC zou kunnen krijgen en behouden;

3. *'empowerment'*: dit verwijst naar het vertrouwen in de mogelijkheden van de cliënt zonder de beperkingen van de realiteit te negeren. Binnen 'supported employment' gaat men ervan uit dat cliënten competent zijn om zelf keuzes te maken met betrekking tot de inrichting van hun (professioneel) leven;
4. *concurrentieel*: het gaat typisch om werk in een concurrentieel segment. Enerzijds brengt dit met zich mee dat er verschillende gegadigden, mogelijk ook personen zonder beperking, kunnen zijn voor de job. Anderzijds ontvangt men het hetzelfde loon en andere voordelen die typisch verbonden zijn aan de job;
5. *'place then train'*: de plaatsing gaat vooraf aan de training. De werknemer wordt dus op de werkplek opgeleid;
6. *ondersteuning*: de werknemer krijgt ondersteuning op maat in de job. Deze ondersteuning is indien nodig, blijvend.

De bedoeling is om mensen met beperkingen te ondersteunen bij het vinden en het behouden van een job in het normaal economisch circuit. In het 'Handboek 'supported employment'' (SST, 2007) worden acht stappen onderscheiden in de methodiek van 'supported employment':

1. *'intake en assessment'*: in deze fase komt bijvoorbeeld aan bod waarom iemand een job wilt in het NEC, wat de job is en over welke sociale en technische vaardigheden iemand beschikt;
2. *'job finding'*: de begeleiders zoeken op de arbeidsmarkt naar een job die past bij de medewerker;
3. *'job analysis'*: de begeleiders vergaren diepgaande informatie over de takenpakketten en de werkplek bij de toekomstige reguliere werkgever;
4. *'job matching'*: de begeleiders vergelijken de job analysis (taakhoud) met het assessment (capaciteiten en interesses);
5. *'job (re)design'*: in samenwerking met een arbeidsanalist/ergotherapeut zullen de begeleiders de kloof trachten te dichten tussen de vereiste taakhoud en de capaciteiten van de werknemer;
6. *opleiding op de werkvloer*: de begeleiders voorzien training on-the-job en andere vormen van begeleiding;
7. *begeleiding naast de werkvloer*: de begeleiders adviseren en staan de persoon bij, ook op privé vlak zoals bijvoorbeeld budgetbeheer;
8. *blijvende begeleiding*: de begeleider biedt een blijvende (degressieve) ondersteuning aan, waar en wanneer nodig.

Zoals we eerder aangaven werd 'supported employment' oorspronkelijk ontwikkeld voor personen met een verstandelijke handicap, maar werd het gaandeweg duidelijk dat de zeer intensieve begeleiding naar en in werk die bij 'supported employment' geboden wordt, ook voor andere doelgroepen nuttig kan zijn. De verschillende fasen van 'supported employment', zoals die hierboven beschreven werden, zijn in principe dezelfde voor de verschillende doelgroepen. De invulling die gegeven wordt aan iedere fase en de onderlinge verhouding van de fasen, kunnen wel verschillen naargelang het om een persoon met een mentale

handicap, een psychische handicap, of een persoon uit een andere doelgroep gaat (Heylen & Bollens, 2007).

Zo zullen begeleiders of jobcoaches die een persoon met een *mentale handicap* begeleiden, doorgaans het meeste aandacht moeten besteden aan de beginfase van de tewerkstelling, de opleidingsfase. De jobcoach dient meestal een zeer intensieve en aangepaste training (bv. met foto's, met bordjes, ...) te voorzien. Daarnaast moet de jobcoach ook voldoende oog hebben voor de veiligheid op de werkvloer. Mogelijke werkpostaanpassingen kunnen hier noodzakelijk zijn. Tot slot moet men de persoon met een mentale handicap ook de tijd gunnen om zich aan te passen aan zijn nieuwe werkomgeving. Bij personen met *psychische of psychiatrische problematieken* ligt het zwaartepunt meer bij het assessment en het zoeken naar een gepaste job, waarbij het belangrijk is dat de persoon met een psychische handicap de zoektocht naar een job zelf maximaal opneemt. Zij hebben immers vaak al een uitgebreide weg afgelegd, maar het ontbreekt hen aan voldoende zelfvertrouwen en vaak is er sprake van veel faalangst om (terug) aan het werk te gaan. Bij *langdurig werkzoekenden* zal de focus dan initieel vooral liggen op het werken aan arbeidsattitudes (Hoekstra et al., 2004).

Er kunnen tot slot drie kritische succesfactoren onderscheiden worden voor het slagen van 'supported employment'. Als eerste moet de begeleiding *individueel en vraaggericht* zijn. De cliënt of werkzoekende moet met andere woorden centraal staan. Daarnaast is het noodzakelijk dat er sprake is van *gemotiveerde werkgevers*. Een derde kritische succesfactor betreft de *economische situatie*, waar een hoogconjunctuur een positief effect heeft op de tewerkstelling van doelgroepwerknemers (Heylen & Bollens, 2007).

#### *Individuele plaatsing en steun*

Een andere methodiek volgens het 'place then train'-principe, is '*Individuele Plaatsing en Steun*' of IPS. IPS is een model van arbeidsbegeleiding voor mensen met ernstige en langdurige psychische aandoeningen die de wens hebben om regulier betaald werk te vinden en is in de jaren '90 ontstaan in de VS. Kenmerkend en onderscheidend aan IPS is onder andere: de focus ligt op regulier betaald werk, er wordt snel en gericht gezocht naar werk met een minimum aan voorafgaande assessment en voorbereiding, eventuele training gebeurt bij voorkeur na de plaatsing op het werk en arbeidsbegeleiding en de zorg worden geïntegreerd. Belangrijke principes van dit model zijn (Van Busschbach, 2011):

- de wens van een cliënt om werk te vinden staat centraal en is leidend voor de arbeidsbegeleiding. Cliënten worden niet uitgesloten of naar andere trajecten verwezen op grond van factoren zoals hun arbeidscompetenties, arbeidsverleden of aard van psychiatrische symptomen;
- betaald, regulier werk is het centrale doel. Er wordt geen gebruik gemaakt van speciaal gecreëerde banen, sociale werkvoorziening of vrijwilligerswerk;
- snel zoeken naar en zo snel mogelijk plaatsen in een baan. De arbeidsbegeleider helpt cliënten zo snel en zo gericht mogelijk bij het zoeken naar betaald werk. Er wordt geen gebruik gemaakt van langdurige voorbereidende trainingen, uitgebreid onderzoek van arbeidsvaardigheden of werkervaringsprojecten;

- de voorkeuren van de cliënt staan centraal. Arbeidsbegeleider en cliënt zoeken samen een arbeidsplaats die aansluit op de wensen, mogelijkheden en werkervaring van de cliënt;
- het inschatten van verdere arbeidsmogelijkheden vindt doorlopend en zoveel mogelijk plaats na effectieve plaatsing in de arbeidssituatie, gebaseerd op concrete werkervaringen;
- ook vaardigheidstrainingen en coaching vinden zoveel mogelijk plaats op grond van de concrete ervaringen en het functioneren in de job. Het leidend principe is: eerst plaatsen, dan trainen (*'place then train'*), in tegenstelling tot het meer traditionele principe van eerst trainen en daarna plaatsen in de werksituatie (*'train then place'*);
- ondersteuning op lange termijn. Ook als cliënten werken, krijgen zij en personen uit hun werkomgeving ondersteuning zolang zij daaraan behoefte hebben. Het contact wordt niet direct na een geslaagde plaatsing afgebouwd.

Evaluatie van de IPS-methodiek in de VS toonde dat met deze methode over een periode van twee jaar enkele tientallen procenten meer mensen aan regulier betaald werk zijn geholpen dan met andere gebruikelijke vormen van arbeidsre-integratie. In Nederland, waar IPS onderdeel uitmaakt van de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en wordt ingezet om deze groep toe te leiden naar werk bleek deze methodiek ook te leiden tot een groter percentage werkzoekenden dat betaald werk vindt, in vergelijking met reguliere arbeidsbemiddeling. In België wordt deze methodiek niet toegepast.

## $W^2$

Ten slotte bespreken we kort het  $W^2$  of '*W-Kwadraat*'-concept. Dit is een totaalconcept, gebaseerd op een synergie tussen Werk en Welzijn (waarvoor de  $W^2$  staat), om arbeidsintegratie te verwezenlijken voor diegenen die - om diverse redenen - het verst van de arbeidsmarkt verwijderd zijn. Deze methodiek is gebaseerd op de praktijk die leerde dat een trajectbegeleiding die zowel aandacht heeft voor 'werk' als 'welzijn' een grotere kans op succes heeft dan de som van afzonderlijke, naast elkaar werkende diensten of een loutere focus op opleiding en werkervaring (Steenkens et al., 2008). In Vlaanderen werden enkele projecten opgezet waarbij deze  $W^2$ -trajecten werden opgezet bij de begeleiding van personen in (kans)armoede. In 2011 werd door de Vlaamse regering bovendien de start gegeven om een nieuw beleidskader op te zetten voor arbeidszorg (binnen de sociale inschakelingseconomie), waarbij vertrokken wordt vanuit  $W^2$ , en waarbij een samenwerking wordt opgezet tussen de domeinen Welzijn en Werk. Vanuit beide domeinen zullen actoren of organisaties instaan voor de begeleiding van het  $W^2$ -traject (Vlaamse overheid, 2011).

De empowermentbenadering vormde bij de ontwikkeling van het  $W^2$ -concept een rode draad (Steenkens et al., 2008). Het  $W^2$ -concept verruimt de 'klassieke' trajectbegeleiding in meerdere opzichten (Sannen et al., 2011):

- in de eerste plaats is het concept opgebouwd rond een werk- en welzijnstraject. Het is dus niet exclusief arbeidsmarktgericht, maar simultaan welzijnsgericht. Het zijn parallelle sporen die elkaar versterken;
- een tweede manier waarop van de klassieke trajectbegeleiding wordt afgeweken is de duurtijd en het cyclische karakter van het traject. Ruimte en tijd om te groeien en te ver-

anderen zijn hierbij noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle trajectbegeleiding. Voor de meest kwetsbare werkzoekenden zal bovendien een langdurige jobcoaching, ook na plaatsing, noodzakelijk zijn om terugval te vermijden;

- ten derde focust de trajectwerking op meerdere actoren: naast de werkzoekende zelf wordt waar nodig ook ondersteuning geboden aan de verschillende betrokken dienstverleners en aan werkgevers;
- ten vierde worden de oriëntatiemogelijkheden of het doel van het traject, verruimd van arbeidsparticipatie ('actief werknemerschap') tot zinvolle, maatschappelijke participatie ('actief burgerschap').

Bij dergelijke integrale trajectbegeleiding kunnen veel en uiteenlopende organisaties betrokken zijn. Dit vereist dat de trajectbegeleiding gecoördineerd verloopt: men weet welke andere organisaties betrokken zijn, er is duidelijk informatiebeheer, tegenwerkingen worden vermeden door een gezamenlijke strategiebepaling en de cliënt staat centraal en heeft een stem. Het gaat om samenwerking:

- die maximaal benut wat al bestaat en dus geen onnodige parallelle structuren creëert (inclusief, ook hier);
- die streeft naar synergiën (win-win relaties);
- waarin de eigenheid van elke betrokken dienst wordt gerespecteerd;
- op basis van een gedeelde agenda en zonder verborgen agenda('s).

Binnen de hulpverlening heeft 'case management' of individueel cliëntoverleg in dit verband reeds zijn diensten bewezen. Ook ten aanzien van werkzoekenden met meervoudige behoeften kan case management een manier zijn om de actoren inzake 'werk' en 'welzijn' betrokken op een bepaalde werkzoekende, op één lijn te krijgen én te houden. Een grensoverschrijdende werking is nodig om een integrale zorg op maat te kunnen aanbieden die als 'naadloos' wordt ervaren door de hulpvrager (Steenssens et al., 2008).

#### *Wat hebben deze begeleidingsvormen gemeenschappelijk?*

In bovenstaande paragrafen gaven we een overzicht van verschillende begeleidingsvormen of visies op begeleiding voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar betaalde (reguliere) tewerkstelling. Deze visies of types begeleiding vertrekken vanuit de eigenheid van deze doelgroepen en beogen *individueel maatwerk*. Deze drie methodieken of acties hebben alle als doelstelling om de inschakeling van doelgroepwerknemers op de arbeidsmarkt te stimuleren en realiseren. Hoewel ze elk eigen accenten hebben, en er verschillen zijn met betrekking tot de uitvoering en toepassing, kunnen we enkele gemeenschappelijke kernelementen onderscheiden.

Een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk is dat in alle types van begeleiding *externe ondersteuning of begeleiding* van de doelgroepwerknemers op de werkplek wordt ingezet om een succesvolle tewerkstelling te bewerkstelligen. Deze externe begeleider of organisatie kan instaan voor zowel de toeleiding naar een geschikte job, de begeleiding en eventuele opleiding, ook nadat de werknemer aan het werk is.

Deze ondersteuning wordt *afgestemd op de kenmerken* van elke individuele werknemer, en zal dus verschillen naargelang de problematiek die de doelgroepwerknemer ervaart



(ondersteuning ‘op maat’). Voor een fysieke handicap kan dit het aanpassen van de arbeidspost of de taakinhoud betekenen, bij een mentale of verstandelijke handicap een inperking van taken en extra begeleiding op de werkvloer, ... Via deze aanpassingen wordt gezocht naar een *goede afstemming* tussen de kenmerken van de doelgroepwerknemers en de job. Belangrijk is dat deze ondersteuning plaatsvindt *op de werkvloer zelf*.

Behalve aandacht voor de tewerkstelling zelf, wordt er ook extra aandacht en, indien nodig, begeleiding voorzien met betrekking tot eventuele moeilijkheden in *andere levensdomeinen*, zoals financiële problemen, de gezondheidssituatie van de werknemer, problemen met mobiliteit, ... Deze combinatie tussen werk en welzijn is vooral aanwezig bij de W<sup>2</sup>- en ‘supported employment’-methodiek. Deze ondersteuning op en naast de werkvloer lijkt een kritische succesfactor te zijn voor een duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Dit wordt ook bevestigd door een onderzoek dat onlangs werd uitgevoerd naar de tewerkstelling van personen in armoede (Sannen et al., 2011), en eveneens door interviews met sociale economie organisaties en experts. Deze begeleiding is ook gericht op de lange termijn.

#### 4.4 Instrumenten vanuit de Vlaamse overheid

Om de tewerkstelling van doelgroepwerknemers in de reguliere economie te stimuleren voorziet de Vlaamse overheid tot slot enkele instrumenten waarop werkgevers beroep kunnen doen. In wat volgt geven we een kort overzicht van instrumenten. Het is hierbij niet het opzet om een exhaustief overzicht te geven van alle bestaande maatregelen, maar een kort overzicht van maatregelen of instrumenten die nuttig kunnen zijn en waarop een werkgever een beroep kan doen om doelgroepwerknemers duurzaam in de organisatie aan het werk te stellen.

##### 4.4.1 Financiële incentives: toeleiding en aanpassing tewerkstelling

Er bestaan verschillende *financiële incentives*, zowel vanuit de Vlaamse als de Federale overheid, met als doelstelling de tewerkstelling van onder andere doelgroepwerknemers aan te moedigen door een tussenkomst te bieden in de loonkost van deze groep. Deze subsidies dienen om te compenseren voor het verminderde arbeidspotentieel, en mogelijk productiviteit, van deze groep. Het gaat dan om doelgroepverminderingen voor langdurig werkzoekenden (Activa), voor oudere werknemers, voor personen met een handicap, GESCO, art. 60, Sociale Maribel en Sine.

VDAB voorziet een financiële incentive voor werkgevers die *aanpassingen* doorvoeren *aan de arbeidspost* van een medewerker met een arbeidshandicap. VDAB betaalt zowel de aankoop- als installatiekosten die gemaakt worden terug.<sup>30</sup> Het gaat hierbij dus om aanpassingen aan de werkpost of werkplaats van de werknemer, die nieuw zijn en die noodzakelijk zijn om het werk (beter) uit te voeren. Behalve een financiële tegemoetkoming voor een aanpassing aan de arbeidspost, kunnen werkgevers ook gebruik maken van de Vlaamse OndersteuningsPremie (VOP-premie), om de integratie van werknemers met een arbeidshandicap in de

<sup>30</sup> <http://www.vdab.be/arbeidshandicap/arbeidspostaanpassing.shtml>

reguliere arbeidsmarkt te bevorderen. Het gaat hierbij om personen met een auditieve, visuele, fysieke of verstandelijke handicap, alsook personen die buitengewoon secundair onderwijs (buso) volgden. De werkgever kiest zelf de invulling van de VOP-premie. Voorbeelden zijn aanpassingen in het takenpakket, opvangen van rendementsverlies omdat het werk trager gaat, extra begeleiding voorzien op de werkvloer, verminderde werktijd omwille van medische verplichtingen, enzovoort. Een werkgever kan gedurende vijf jaar beroep doen op deze premie, nadien kan een verlenging aangevraagd worden.<sup>31</sup> Organisaties in de sociale economie en derden-organisaties kunnen een adviserende rol spelen over aanpassingen die belangrijk zijn.

#### 4.4.2 IBO, C-IBO en GIBO

Individuele Beroepsopleiding in de onderneming of IBO werd oorspronkelijk in het leven geroepen om knelpuntvacatures waarvoor geen opleidingstraject centraal voorzien werd, in te vullen. Gaandeweg heeft de IBO er naast deze economische functie echter ook een sociale functie bijgekregen, namelijk de integratie van 'zwakkere' groepen op de arbeidsmarkt.<sup>32</sup> Het aangaan van een IBO-contract kan voor een werkgever dus een manier zijn om knelpuntvacatures in te vullen én doelgroepwerknemers in dienst te nemen.

De *C-IBO* is een uitbreiding van de klassieke IBO of 'Individuele Beroepsopleiding' en is specifiek bedoeld om in te zetten als activerings- en opleidingsinstrument bij langdurig werkzoekenden met een grotere ondersteuningsnood. C-IBO is een opleidingsmaatregel waarbij een werkzoekende een C-IBO contract afsluit met een werkgever, en opleiding op de werkvloer volgt bij die werkgever. Deze periode - maximaal 6 maanden, met een mogelijke verlenging tot maximaal een jaar - wordt gevolgd door een vaste tewerkstelling (met een contract van onbepaalde duur) bij de werkgever. De doelgroep voor een C-IBO wordt bepaald aan de hand van de duur van de werkloosheid. Werkzoekenden jonger dan 25 jaar moeten minstens een jaar werkzoekend zijn, werkzoekenden ouder dan 25 moeten twee jaar werkzoekend zijn.

De werkzoekende ontvangt tijdens de periode van de C-IBO een uitkering, een productiviteitspremie en een verplaatsingsvergoeding. Na de gevolgde opleiding ontvangt de werkzoekende een getuigschrift en een attest verworven competenties van de gevolgde opleiding. Het grootste voordeel voor de werknemer is, behalve het volgen van een opleiding en het opdoen van werkervaring, een duurzame tewerkstelling na deze periode.

Alle werkgevers uit de private en openbare sector komen in aanmerking voor een C-IBO. Ook voor de werkgever houdt een C-IBO voordelen in. Zo kan de werkgever de werkzoekende opleiden naar eigen behoefte, waardoor die competenties en ervaring opdoet die waardevol zijn voor de werkgever. De werkgever dient bovendien geen RSZ-bijdrage te betalen tijdens de periode van C-IBO, en eveneens geen tussenkomst bij ziekte of andere afwezigheden.

Een *GIBO, of Gespecialiseerde IBO*, is een variant op de klassieke IBO, en is bedoeld voor personen met een arbeidshandicap. De GIBO duurt eveneens maximaal een jaar, en is een

<sup>31</sup> <http://www.vdab.be/arbeidshandicap/VOP>

<sup>32</sup> <http://www.vdab.be/>

opleidings- en tewerkstellingsmaatregel waarbij een werkzoekende met een arbeidshandicap opgeleid wordt op de werkvloer, en hier ervaring opdoet. De werkzoekende en werkgever kunnen beroep doen op dezelfde voordelen als een IBO of C-IBO (zie hierboven).<sup>33</sup>

#### 4.4.3 Loopbaan- en diversiteitsplannen (LDP)

Met een loopbaan- en diversiteitsplan van de Vlaamse overheid kunnen organisaties via concrete acties hun personeelsbeleid versterken en hun organisatie openstellen voor competente medewerkers van diverse achtergrond (ouderen, allochtonen, mensen met een arbeidshandicap). Organisaties met een LDP kunnen een beroep doen op financiële steun voor acties die opgezet worden om een diversiteitsbeleid op te zetten. Deze acties kunnen zich zowel richten op instroom, duurzame tewerkstelling en sensibilisering. Er zijn verschillende soorten plannen, die elk ook een verschillende financiële tegemoetkoming met zich meebrengen, naargelang de aard van de acties en het beleid dat wordt opgezet. Voor de voorbereiding, opmaak en uitvoering van dit diversiteitsplan kunnen organisaties bovendien een beroep doen op ondersteuning van onder andere regionale projectontwikkelaars van de SERR-RESOC.<sup>34</sup>

#### 4.4.4 Jobkanaal: doelgroepwerknemers toeleiden naar werk

Een ander initiatief is '*Jobkanaal*', één van de structurele projecten binnen het loopbaan- en diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid, en een samenwerkingsverband tussen verschillende ondernemingsorganisaties (Verso, VKW, Voka & Unizo). Jobkanaal wil een brug slaan tussen bedrijven en arbeidsbemiddelaars, waarbij specifiek aandacht is voor diversiteit en de tewerkstelling van kansengroepen: laaggeschoolden, allochtonen, personen met een handicap, oudere werknemers, personen met een andere problematiek (sociaal, armoede, ...).<sup>35</sup> Dit doen zij door advies te geven bij het voeren van een strategisch personeelsbeleid met aandacht voor het managen van diversiteit en de ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers, door ondersteuning te bieden bij de opmaak van vacatures, advies te geven over subsidies en opleidings- en tewerkstellingsmaatregelen en door het verspreiden van vacatures naar een netwerk van arbeidsbemiddelaars die gericht op zoek gaan naar competentie werknemers. Werkgevers die zich met hun vacature willen richten tot bovenstaande groepen, kunnen vacatures op deze manier bekendmaken bij Jobkanaal.

#### 4.4.5 Ondersteuning op en naast de werkvloer: jobcoaching

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

<sup>33</sup> <http://www.vdab.be/>

<sup>34</sup> <http://www.werk.be/online-diensten/diversiteitsplannen>

<sup>35</sup> <http://www.jobkanaal.be/>

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

Jobcoaching:

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

Job-/taalcoaching is in principe bedoeld voor werknemers die maximaal twaalf maanden in dienst zijn. Jobcoaching duurt maximaal zes maanden en taalcoaching eindigt na een periode van maximum twaalf maanden. De intensiteit en de frequentie worden afgestemd op de behoeften van de werknemer en de onderneming (Sannen et al., 2012). Jobcoaching kan dus een belangrijk instrument zijn voor werkgevers om onder andere doelgroepwerknemers op een kwaliteitsvolle en duurzame manier in te schakelen en tewerk te stellen in de organisatie. Aangezien we eerder vaststelden dat extra ondersteuning en begeleiding vaak noodzakelijk is (cf. Supported Employment, IPS, W<sup>2</sup>, interviews sociale economie organisaties), kan een jobcoach (of taalcoach indien taal de voornaamste drempel is) een mogelijk instrument zijn om deze extra ondersteuning aan te bieden.

#### 4.4.6 Sensibilisering?

De Vlaamse overheid zet sterk in op het sensibiliseren en het aanreiken van tools (zoals loopbaan- en diversiteitsplannen en andere instrumenten zoals bijvoorbeeld opgenomen in de Toolbox Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit (EAD Toolbox))<sup>36</sup> rond het managen van diversiteit in de organisatie. Deze instrumenten zijn echter gericht op kansengroepen, en niet specifiek op doelgroepwerknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

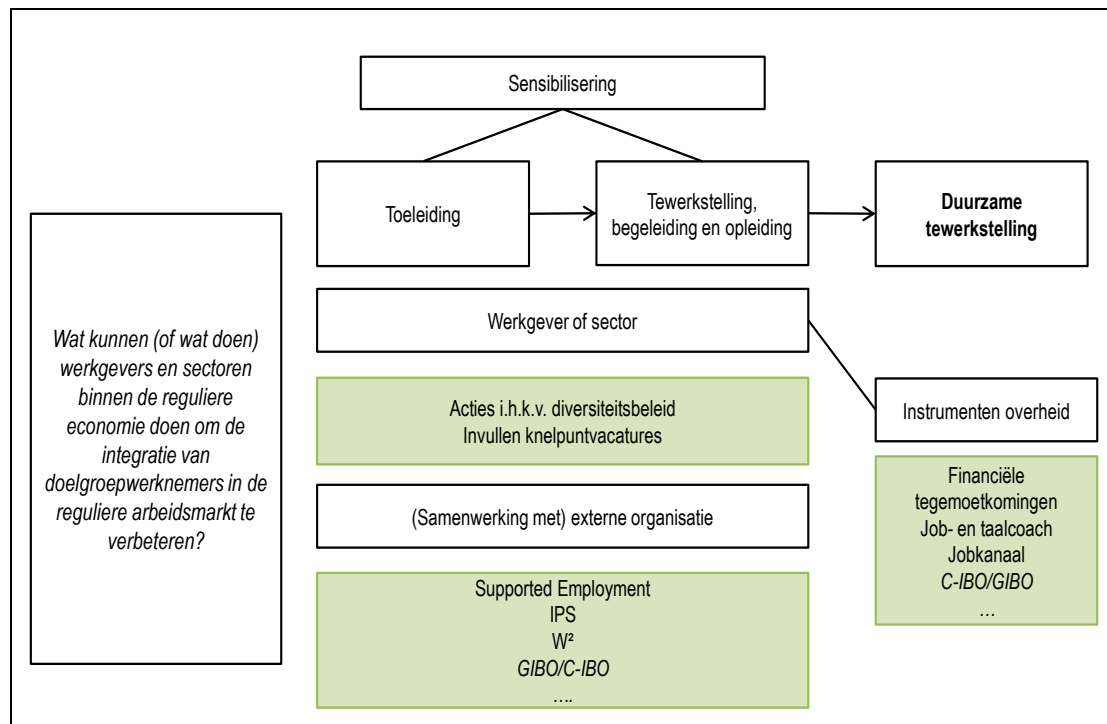
Er bestaan op dit moment geen specifieke acties of maatregelen om werkgevers te sensibiliseren om samen te werken met doelgroepwerknemers uit de sociale economie en met de sociale economie. Dit lijkt dus een lacune te zijn, want volgens de sociale economie organisaties die we hebben geïnterviewd, zou dit de samenwerking tussen de sociale economie en werkgevers op de reguliere arbeidsmarkt ten goede komen (interview Levanto).

<sup>36</sup> <http://www.werk.be>; <http://www.mvovlaanderen.be>; <http://www.werk.be/online-diensten/toolbox-ead>

#### 4.5 Analyse kader (en topiclijsten)

Op basis van de verzamelde en besproken literatuur en input, zullen we in deze paragraaf het kader opstellen dat zal dienen als vertrekpunt voor de cases, door een combinatie te maken van deze acties langs werkgeverszijde en types van begeleiding en instrumenten die vertrekken van en gericht zijn op doelgroepwerknemers.

Volgend schema toont het kader waarbinnen dit onderzoek zich situeert.



De centrale vraag in dit onderzoek is via *welke acties en strategieën* werkgevers en sectoren in het NEC doelgroepwerknemers op een *duurzame manier kunnen tewerkstellen*. Bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers kunnen *knelpunten en drempels* optreden, en dit zowel langs werknemers- en werkgeverszijde, alsook externe drempels. Werkgevers kunnen via *verschillende acties* dan ook inspelen op deze drempels en deze proberen te *remediëren*. Ze doen dit zowel door de instroom van doelgroepwerknemers te stimuleren ('openen van deuren'), als door (rand)voorwaarden te creëren waardoor deze *instroom* ook resulteert in een *duurzame tewerkstelling* ('openen van praktijken') en hier rond een *draagvlak* op te zetten in de organisatie ('openen van ogen').

Deze acties kunnen door de werkgever zelf opgezet worden, maar werkgevers kunnen ook een beroep doen op ondersteuning door samen te werken met *externe organisaties* of door *instrumenten* in te zetten die onder andere door de Vlaamse overheid worden voorzien om de integratie van doelgroepwerknemers in een reguliere job te bevorderen.

Al deze onderdelen van het proces waarbij werkgevers doelgroepwerknemers duurzaam aan het werk willen stellen, vormen dan ook afzonderlijke deelvragen waarop we een antwoord willen bieden met dit onderzoek. *Waarom zetten werkgevers acties op en welke rol spelen knelpuntvacatures hierin? Met welke knelpunten worden ze geconfronteerd? Welke*

*acties zetten ze hiervoor op? Hoe bevorderen ze de instroom? Welke acties zorgen dat deze instroom ook resulteert in een duurzame tewerkstelling? Hoe wordt een draagvlak opgezet in de organisatie? Doet de organisatie een beroep op ondersteuning?*

Om op al deze vragen te antwoorden, voerden we semigestructureerde interviews uit bij tien organisatiecases (de verschillende topiclijsten die gebruikt werden bij deze interviews zijn opgenomen in bijlage). Deze cases worden besproken in hoofdstuk 5.



## HOOFDSTUK 5 ANALYSE ORGANISATIECASES

In wat volgt beschrijven we tien organisatiecases die kunnen fungeren als goede praktijken voor de duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

Om de cases structuur te geven, hanteren we (in de mate van het mogelijke) volgend stramien, in overeenstemming met het eerder opgestelde conceptueel kader en de bespreking hiervan:

1. Voorstelling bedrijfscase;
2. Aard van de doelgroepwerknemers;
3. Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers;
4. Aard van het beleid;
5. Acties;
  - 5.1 Werving en selectie;
  - 5.2 Tewerkstelling: aanpassingen, begeleiding en opleiding;
  - 5.3 Communicatie en sensibilisering;
6. Ondersteuning en ondersteuningsnood;
7. Drempels en kosten;
8. Meerwaarden;
9. Kritische succesfactoren;
10. Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

We eindigen elke casebespreking tot slot met een samenvattend schema waarin bovenstaande elementen puntsgewijs opgelijst worden.

### 5.1 Psychiatrisch ziekenhuis (PZ) Heilige Familie

#### 5.1.1 Voorstelling

Het PZ Heilige Familie is een psychiatrisch ziekenhuis voor observatie en behandeling van kinderen, jongeren en volwassenen met psychische problemen. Het ziekenhuis werd opgericht door de Congregatie van de Zusters van de Heilige Familie uit Kortrijk en maakt deel uit van de Groep Zorg Heilige Familie, een groep van voorzieningen actief in de geestelijke gezondheids- en ouderenzorg. Naast de vier volwassenenpsychiaters en vier kinder- en jeugdpsychiaters zijn er ongeveer 240 medewerkers werkzaam in het psychiatrisch ziekenhuis.

PZ Heilige Familie won in 2012 de Diversiteitsprijs voor de Social Profit, die jaarlijks wordt uitgereikt door Jobkanaal. Met deze prijzen worden bedrijven die op een innovatieve wijze werk maken van diversiteit in hun personeelsbeleid, in de 'picture' gezet.



### 5.1.2 Doelgroepwerknemers

In totaal werkten er eind december 2012 248 medewerkers in de Heilige Familie. Onder hen zijn verschillende medewerkers die kunnen toegewezen worden aan verschillende kansen- en doelgroepen:

- werknemers ouder dan 50 jaar;
- personen van vreemde origine;
- twee werknemers met een arbeidshandicap;
- twee werknemers die van het statuut van patiënt naar het statuut van medewerker zijn overgestapt;
- werknemers met financiële moeilijkheden, al dan niet met loonbeslag;
- een werknemer die door kanker minder spraakvermogen heeft, en voordien als psychologe in het ziekenhuis werkzaam was. Na haar herstel is ze opnieuw aan het werk gegaan in het ziekenhuis;
- werknemers die voordien een verslavingsproblematiek hadden.

De doelgroepwerknemers die aan de slag zijn in het PZ Heilige Familie zijn dus zeer divers, en hebben elk een eigen problematiek of beperking die maakt dat ze een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt ervaren.

### 5.1.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers

PZ Heilige Familie richt zich niet expliciet op kansen- of doelgroepen, en gaat dan ook niet bewust op zoek naar personen die een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt ervaren. Er is dus geen sprake van gerichte acties om kansen- of doelgroepen te bereiken, aan te werven en tewerk te stellen. Wel wordt er een algemeen diversiteitsbeleid gevoerd. Het gaat om een manifest diversiteitsbeleid, waarbij het engagement zowel intern als extern wordt duidelijk gemaakt, en waarbij men van mening is dat het bekend maken van dit engagement een onderdeel is van het diversiteitsbeleid. Het uitgangspunt is dat men moet openstaan voor verschillen, en dat deze verschillen een meerwaarde kunnen vormen.

Aanleiding voor de start van dit diversiteitsbeleid was, enigszins afwijkend van wat we meestal terugvinden in Vlaamse organisaties, de deelname van de directeur van het ziekenhuis aan een MBTI-cursus. MBTI (Myer Briggs Type Indicator) is een systematiek om aandacht te hebben voor verschillen tussen personen, deze verschillen in persoonlijkheid van mensen te classificeren en hiermee actief om te gaan (bv. inzake functioneringsbegeleiding) om tot een zo goed mogelijke personeelsinzet te kunnen komen. De leidinggevenden namen ook deel aan een sessie waarbij de persoonlijkheden van de deelnemers in kaart werden gebracht door middel van MBTI en de relatie hiervan met betrekking tot hun functioneren op de werkplek. Iedereen was overtuigd van de meerwaarde hiervan, en dit werd vervolgens ook geïntroduceerd voor alle medewerkers. Elke medewerker die start bij PZ Heilige Familie krijgt dus een 'typebepaling' van zijn of haar persoonlijkheid of karakter, op basis van MBTI en dit wordt meegenomen in de functioneringsbegeleiding op de werkvloer.

#### **5.1.4 Aard van het gevoerde beleid en gestelde voorwaarden aan doelgroepwerknemers**

De organisatie werkt samen met doelgroepwerknemers, die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt ervaren, maar stelt hierbij wel een aantal ‘minimale’ voorwaarden. De belangrijkste voorwaarde is dat de job op een goed niveau moet kunnen uitgevoerd worden en dat de persoon over de juiste competenties voor de job beschikt.

Ondersteuning kan hierbij noodzakelijk zijn, maar de ondersteunings- of begeleidingsnood mag niet zo groot zijn dat het uitvoeren van de job niet mogelijk is op een goede manier.

Het uitgangspunt is dat een functie-aanpassing kan en mogelijk is, maar dat een functie niet volledig kan veranderd worden om een match met de kandidaat te realiseren. Een voorbeeld hiervan is een kandidaat voor een openstaande vacature die echter maar één hand kon gebruiken, waardoor de functie waarvoor de betreffende persoon solliciteerde eigenlijk niet op een goede manier kon uitgevoerd worden, en de functie in die mate aangepast zou moeten worden dat het om een nieuwe of andere functie ging. Dit bleek dan ook niet mogelijk.

Dit is het algemene uitgangspunt van het beleid dat gevoerd wordt in de organisatie: men wil iedereen kansen geven, en hiervoor tot op zekere hoogte aanpassingen en flexibiliteit inbouwen, maar de job moet wel op een goede manier uitgevoerd kunnen worden zonder dat de organisatie en collega's hiervan nadelige gevolgen ondervinden.

#### **5.1.5 Acties**

##### *5.1.5.1 Werving en instroom van werknemers*

De werving van nieuwe medewerkers gebeurt via de reguliere ‘kanalen’, er worden geen specifieke acties gericht op bepaalde doelgroepen, ondernomen. Wel worden alle vacatures ook via Jobkanaal verspreid, om de vacature zo breed mogelijk bekend te maken en iedereen aan te spreken. Bij het verspreiden van vacatures wordt expliciet vermeld dat het beleid investeert in opleiding en in competentie-ontwikkeling (‘Investors in People’). In de vacature wordt ook meegedeeld dat respect, teamwerk en openheid drie kernwaarden zijn van de organisatie.

Nadat een medewerker gestart is, wordt er sowieso een peter en/of meter toegewezen, dit is zo voor alle medewerkers. De taak van de peter of meter is om de medewerker in de eerste periode bij de organisaties wegwijs te maken, zowel wat betreft de taken in de job, als wat betreft de werking van de organisatie, collega's, bepaalde gebruiken, praktische zaken, enzovoort. De dag dat iemand start, krijgt deze persoon ook alle informatie over de organisatie, zijn/haar functieomschrijving en de verwachtingen vanuit de organisatie mee.

##### *5.1.5.2 Tewerkstelling: begeleiding*

Voor personen met problemen waarvoor een samenwerking met een externe organisatie aangewezen lijkt (bv. schuldbemiddeling), zorgt PZ Heilige Familie voor doorverwijzing naar deze betreffende organisaties. Een voorbeeld dat werd gegeven is een medewerker die in

het verleden te kampen had met een verslavingsproblematiek, en die opnieuw een verslaving ontwikkelde. Door persoonlijke gesprekken met deze medewerker werd het probleem aangekaart, en werd besloten om deze persoon in contact te brengen met een organisatie die de medewerker verder kon begeleiden.

Een ander voorbeeld zijn medewerkers met financiële problemen. Medewerkers die te kampen hebben met loonbeslag krijgen in eerste instantie een gesprek in het ziekenhuis. Ook zijn er werknemers die voorschotten vragen op hun loon; dit is mogelijk, maar ook hierover wordt steeds een gesprek aangegaan. De organisatie probeert ook naar mogelijke oplossingen te zoeken, en gaat bijvoorbeeld na of de persoon in kwestie meer wil of kan werken, of de betrokken medewerkers andere kosten die een grote hap uit het budget nemen, kunnen inperken, enzovoort. Indien de problemen in die mate ernstig zijn dat externe hulp aangewezen is, dan worden de betreffende medewerkers - indien ze hiermee akkoord gaan - doorverwezen voor een begeleiding bij het CAW. PZ Heilige Familie heeft een afspraak met het CAW dat medewerkers een prioriteitsdoorverwijzing krijgen, waardoor ze snel bij hen terecht kunnen. De verdere begeleiding van deze financiële problemen gebeurt dan door het CAW. PZ Heilige Familie gaat hier dan ook niet verder meer op in, tenzij er vragen komen van de medewerker voor een gesprek. Zo'n gesprekken zijn eerder informeel van aard, maar er wordt altijd aangegeven bij wie de medewerkers terecht kunnen voor bepaalde problemen.

#### *5.1.5.3 Tewerkstelling: opleiding*

We gaven eerder aan dat het startpunt van het diversiteitsbeleid en het werken met doelgroepwerknemers, de MBTI Typebepaling is geweest. Het bepalen van de persoonlijkheid en vooral van verschillen in persoonlijkheid en gedragingen, en het aanreiken van tools aan medewerkers om hiermee om te gaan, kan dan ook aanzien worden als een van de belangrijkste acties die opgezet worden door de organisatie.

MBTI wordt in de organisatie ingezet om enerzijds jezelf te begrijpen en te erkennen, maar anderzijds ook om anderen te begrijpen en te erkennen. PZ Heilige Familie heeft ervaren dat het bepalen van types voor alle medewerkers en leidinggevenden kan leiden tot een beter begrip van elkaar, betere communicatie en betere samenwerking. Iedereen binnen PZ Heilige Familie is zich dus bewust van zowel het eigen persoonlijkheidstype als dat van de naaste medewerkers en leidinggevenden. Aangezien er vaak in teams wordt samengewerkt, wordt het als een meerwaarde ervaren dat de verschillende leden van een team op de hoogte zijn van elkaars 'type'. De teams worden niet bewust samengesteld, maar er wordt gekeken hoe iedereen in elk team 'in elkaar zit'. Het is de bedoeling dat teamleden dan rekening houden met elkaar, en ook de bedoeling dat de verschillen verrijkend zijn, dat deze goed gebruikt worden. Op die manier kunnen strubbelingen en irritaties deels vermeden worden, omdat er meer wederzijds begrip is. Daarnaast leren de medewerkers ook hoe ze het beste kunnen omgaan met deze verschillen, met betrekking tot bijvoorbeeld communiceren, overtuigen, vergaderen, enzovoort. Dit maakt dat de typebepalingen geen theoretisch concept blijven, maar dat hier in de praktijk echt mee gewerkt wordt. De medewerkers krijgen ook opleiding met tips om hiermee te werken, en hoe ze dit kunnen omzetten in de dagelijkse werkzaamheden.

#### 5.1.5.4 *Tewerkstelling: aanpassingen aan het werk*

Voor de tewerkstelling van de doelgroepwerknemers heeft PZ Heilige Familie zoals gesteld geen omvattende aanpassingen doorgevoerd, maar wordt er wel flexibiliteit ingebouwd en worden taken soms verdeeld naargelang de situatie. Een concreet voorbeeld is dat de werknemer met een arbeidshandicap voor vergaderingen de koffie en tassen moet voorzien. Aangezien de koffiekkan te zwaar is voor haar, is er een beurtrol afgesproken met de collega's, zodat zij dit kunnen doen. Het gaat hier om een eenvoudige afspraak en een herverdeling van een taak, die het werk gemakkelijker en haalbaar maakt voor de doelgroepwerknemer.

#### 5.1.5.5 *Communicatie en sensibilisering*

Het aanwenden van de MBTI-methodiek in de organisatie, maakt dat er een grote openheid is om te spreken over verschillen tussen personen. In de organisatie staat een open cultuur met respect voor verschillen, centraal. Bij de eerste kennismaking met sollicitanten wordt hierover ook geïnformeerd. Er wordt meer uitleg gegeven over de organisatiecultuur en de manier van werken, alsook de belangrijkste waarden worden meegedeeld. Op deze manier kan de organisatie zelf ook al een zicht krijgen op de mate waarin een sollicitant deze waarden ook aanhangt.

Specifieke problematieken van doelgroepwerknemers worden niet altijd kenbaar gemaakt, dit ook omwille van de privacy van de werknemers. Dit is wel afhankelijk van de situatie. Bij personen die voordien bijvoorbeeld psychiatrische problemen hebben gehad, financiële problemen, een verslavingsproblematiek, ... is enkel de leidinggevende op de hoogte. Op deze manier probeert de organisatie gelijke kansen voor iedereen te creëren. Gaat het om praktische zaken waar rekening mee moet gehouden worden (bv. de werknemer met een arbeidshandicap die bepaalde fysieke taken in mindere mate kan uitvoeren), dan wordt dit wel gecommuniceerd en worden afspraken gemaakt.

#### **5.1.6 Ondersteuning(snoed)**

PZ Heilige Familie maakt in sommige gevallen gebruik van financiële ondersteuning in de vorm van tussenkomst in de loonkosten en extra premies. De organisatie geeft aan dat deze financiële ondersteuning geen doorslaggevende rol speelt op het moment van selectie, maar dat ze, als ze hierop aanspraak kunnen maken, dit ook wel doen.

Daarnaast werd een beroep gedaan op een taalcoach om werknemers die onvoldoende kennis van het Nederlands hadden, te helpen met Nederlands op de werkvloer.

Tot slot heeft de organisatie ook een beroep gedaan op een specifiek opleidingsproject in de zorgsector, namelijk Project 600. Project 600 ondersteunt werknemers bij het volgen van een opleiding om vervolgens door te kunnen stromen naar een andere functie. Project 600 wil zo tegemoet komen aan de grote nood aan verpleegkundigen binnen de zorgsector. Het gaat hierbij om werknemers in de zorgsector die geen verpleegkundig diploma hebben maar die, met behoud van loon en gecombineerd met tewerkstelling, een opleiding kunnen volgen tot verpleegkundige. Deze maatregel richt zich tot werknemers zonder verpleegkundig diploma die in de zorgsector werken en die wensen door te stromen naar de functie van ver-

pleegkundige. Een voorbeeld was een werknemer die aan het werk was in de keuken, nadien als administratieve kracht aan het werk ging en vervolgens met ondersteuning vanuit dit project, verpleegkunde is gaan studeren.

### 5.1.7 Drempels

De belangrijkste uitdagingen en drempels voor de organisatie om tewerkstelling van doelgroepwerknemers succesvol te realiseren, zijn de nood aan meer *aandacht en flexibiliteit* vanwege de doelgroepwerknemers.

Ook het *gebrek aan juiste arbeidsattitudes* bleek in sommige gevallen een uitdaging, zoals bijvoorbeeld verwittigen bij ziekte en op tijd komen. Hier wordt door middel van een individueel gesprek een oplossing voor gezocht.

Aangezien bij de selectie van kandidaten, competenties en de geschiktheid om de job op een goede manier uit te voeren de belangrijkste criteria zijn waarvan niet afgeweken wordt, zijn de problemen eerder beperkt en nooit van die aard dat ze een grote impact hebben op de uitvoering van de job.

### 5.1.8 Meerwaarden

De belangrijkste meerwaarde voor het ziekenhuis is dat door *op een bewuste manier om te gaan met verschillen*, samenwerking en communicatie op een veel betere manier verlopen.

Door de MBTI-typebepaling worden verschillen en -meer algemeen- diversiteit in de organisatie dus op een bewuste manier ingezet om de werking van een afdeling en de organisatie in zijn geheel te optimaliseren. Daarnaast krijgen werknemers op deze manier ook meer respect voor elkaar, elkaars eigenheden en verschillen, en wordt hier ook meer rekening mee gehouden. De werknemers zijn niet verplicht om hieraan mee te doen, maar er is een algemeen enthousiasme over deze manier van werken.

### 5.1.9 Kritische succesfactoren

#### 5.1.9.1 Vanuit de werkgever

Eén van de belangrijkste kritische succesfactoren is dat er in de organisatie een *cultuur* heerst van respect voor ieders verschillen, en dat er moeite wordt gedaan om hiervoor begrip op te brengen en om rekening te houden met elkaar. Doelstelling van de organisatie is ook om iedereen kansen te geven. Daarnaast is het belangrijk dat deze cultuur door iedereen gedragen wordt. Binnen de organisatie is de algemeen directeur de katalysator geweest van het diversiteitsbeleid, het investeren in verschillen en het omgaan hiermee. Doordat hijzelf overtuigd is van de aanpak en dit ook meegeeft aan de leidinggevenden, dragen zij dat op hun beurt uit in de rest van de organisatie. Er is dus sprake van een draagvlak in de hele organisatie. Tot slot is dit iets wat impliciet eigen is geworden van de organisatie. Het gaat met andere woorden om een vanzelfsprekendheid.

Een ander element dat bijdraagt tot een succesvolle integratie van doelgroepmedewerkers, is een goed uitgebouwd *personeelsbeleid* waarin aandacht is voor het welzijn van de werknemer. Zo voert de organisatie niet enkel ‘exit-gesprekken’ als een persoon vertrekt, maar is men nu ook gestart met ‘stay-gesprekken’, om na te gaan waarom werknemers bij hen willen blijven werken en hoe de organisatie hiertoe kan bijdragen. Een goed personeelsbeleid ligt mee aan de basis van het realiseren van een open en respectvolle organisatiecultuur.

PZ Heilige Familie beschouwt de MBTI-Typebepaling als een kritische succesfactor, aangezien op deze manier verschillen in persoonlijkheden en gedrag blootgelegd worden, maar ook kunnen begrepen worden, en medewerkers ook leren hoe ze hier het beste mee om kunnen gaan. Voor hen is dit dus een specifieke actie die als succesfactor werkt voor een duurzame *integratie van verschillen* in de organisatie. Belangrijk is wel dat dit geen verplichting is, en dat ernaar gestreefd wordt dat iedereen overtuigd is van het nut van deze oefening.

*Communicatie* is een andere succesfactor: het is belangrijk om met (doelgroep)werknemers die moeilijkheden of problemen ervaren, hierover te kunnen communiceren. De werkgever moet ook alert zijn voor problemen en het is van belang dat de medewerkers weten dat ze bij de werkgever terecht kunnen bij problemen. Maar een even belangrijke factor is echter dat er een duidelijke grens moet bestaan tussen de werkgever enerzijds en de hulpverlener anderzijds. De werkgever is het eerste aanspreekpunt voor problemen en zal hiermee rekening houden in de mate van het mogelijke, maar indien er extra ondersteuning nodig is verwijst de werkgever door naar een organisatie of instantie die deze ondersteuning kan voorzien. Indien nodig is het belangrijk te communiceren met de collega’s die dagelijks samenwerken met de doelgroepwerknemer, zonder daarbij de privacy van de werknemer uit het oog te verliezen. Er moet op toegezien worden dat de doelgroepwerknemer niet aanzien wordt als een ‘aparte’ of ‘andere’ werknemer.

*Flexibiliteit* is *noodzakelijk*: als werkgever is het belangrijk om af en toe flexibel te zijn naargelang de specifieke situatie waarin de werknemer zich bevindt. Soms kunnen heel kleine aanpassingen of afspraken ervoor zorgen dat het werk aangenamer en kwaliteitsvoller wordt.

#### 5.1.9.2 Vanuit de doelgroepwerknemer

Ook de tewerkgestelde doelgroepwerknemers (met een arbeidshandicap) gaven aan wat voor hen factoren zijn die de tewerkstelling tot een succes maken:

- *flexibiliteit* vanuit de werkgever en de collega’s;
- een goed en hecht team, en een *organisatiecultuur* waar iedereen open staat voor elkaar. Hieruit vloeit ook voort dat collega’s niet betuttelen, maar willen helpen en interesse hebben in de situatie;
- *communicatie*.

Daarnaast gaf men aan dat het belangrijk was om voldoende *tijd* te krijgen om zich in te werken. Ook wijst men op het belang van *erkenning* voor het werk dat men verricht, waardoor

het duidelijk is dat men erkend wordt voor wat men doet en niet louter omwille van een handicap.

### 5.1.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Door op een bewuste manier te kijken naar verschillen, en werknemers tools aan te reiken om hiermee om te gaan en deze te gebruiken in samenwerkingscontexten, worden deze verschillen gebruikt om de werking van de teams, afdelingen en de algemene organisatie te verbeteren. Daarnaast wordt iedereen geënthousiasmeerd over deze manier van werken, en is de typebepaling geen louter theoretisch concept, maar wordt dit echt door iedereen en op alle niveaus dagdagelijks gebruikt.

Zonder ons uit te spreken over de waarde en wenselijkheid van de toepassing van de MBITI-methodiek op zich, kunnen we MBTI wel beschouwen als een middel dat de organisatie hanteert om verschillen tussen medewerkers bespreekbaar te maken in de organisatie, medewerkers en leidinggevenden bewust te maken van verschillen tussen elkaar, en als een instrument om met deze verschillen om te gaan en de meerwaarde die hierin kan schuilen, aan te boren.

Daarnaast werd het duidelijk dat een flexibele opstelling vanwege de organisatie, de collega's en de medewerker zelf, erg belangrijk is om de tewerkstelling te doen slagen. Een goede en open organisatiecultuur en de aanwezigheid van een sterk en duidelijk personeelsbeleid zijn factoren die bijdragen tot een succesvolle integratie van doelgroepmedewerkers.

### 5.1.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Manifest
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Vanuit engagement onderneming om diversiteit in organisatie te brengen en hiermee op een juiste manier om te gaan
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job moet op een goede manier uitgevoerd worden: functie-aanpassing is mogelijk, maar in beperkte mate</li> <li>- Competenties die geschikt zijn voor de job</li> </ul>
Aard van de acties	Niet-specifieke acties (cf. acties gericht op alle werknemers, ongeacht de specifieke kenmerken, niet op een specifieke doelgroep)
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding, opleiding en in mindere mate begeleiding en aanpassingen bij tewerkstelling
Mate van ondersteuning	Beroep gedaan op taalcoach, Project 600 (cf. project in de zorgsector gericht op herscholing)
Ingezette instrumenten	Beroep op financiële incentives vanuit de overheid
Ervaren drempels en knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer flexibiliteit vanuit onderneming nodig om in te spelen op specifieke kenmerken of eigenheid doelgroep</li> <li>- Arbeidsattitude</li> </ul>
Ervaren meerwaarden	Bewust omgaan met verschillen resulteren in meerwaarden voor de samenwerking tussen collega's, de werking van een afdeling en van de organisatie in zijn geheel. Dit leidt ook tot meer respect voor elkaars eigenheden en persoonlijkheidstrekken

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Manifest
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open cultuur, respect voor verschillen</li> <li>- Overtuiging bij management</li> <li>- Draagvlak in hele organisatie</li> <li>- Goed uitgebouwd personeelsbeleid</li> <li>- MBTI-typebepaling</li> <li>- Communicatie met medewerkers</li> <li>- Alert voor problemen</li> <li>- Flexibiliteit om tegemoet te komen aan eigenheid of specifieke kenmerken werknemers</li> </ul>

## 5.2 Bouwbedrijf De Koninck

### 5.2.1 Voorstelling

De Koninck nv is een bedrijf actief in de sector van bouw- en schrijnwerken enerzijds en van afbraak- en containerservice anderzijds. Ongeveer een honderdtal medewerkers zijn werkzaam in dit familiebedrijf. De Koninck heeft een diversiteitsplan en werkt met verschillende doelgroepwerknemers.

### 5.2.2 Doelgroepwerknemers

De Koninck heeft ervaring met verschillende doelgroepwerknemers. Op dit moment zijn bij hen twee personen met een arbeidshandicap aan het werk (een ervaren schrijnwerker met een gehoorprobleem en een jonge werknemer vanuit het bijzonder onderwijs, alsook met een gehoorprobleem). Daarnaast werkt er iemand die terminaal ziek is. Ook heeft De Koninck ervaringen met een werknemer die aan een autismespectrumstoornis (ASS) lijdt, en een werknemer met epilepsie.

Daarnaast werken er verschillende personen van buitenlandse afkomst in de onderneming.

### 5.2.3 Motivatie en voorwaarden tewerkstelling doelgroepwerknemers

De Koninck werft niet bewust doelgroepwerknemers aan en zet hiervoor ook geen gerichte of specifieke wervingsacties op. De samenwerking met werknemers die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt ervaren, is gegroeid doorheen de jaren.

De belangrijkste hefboom voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers bij De Koninck is het *knelpuntkarakter* van de jobs. Zo zijn er misschien wel genoeg kandidaten voor de verschillende vacatures, maar betreft dit vaak kandidaten die niet over de juiste kennis, vaardigheden, ervaring, ... beschikken. De organisatie zag zich daarom 'gedwongen' om werknemers aan te werven die niet onmiddellijk beantwoorden aan het profiel van hun doorsnee-medewerkers, die op het eerste zicht misschien minder 'geschikt' lijken en die niet onmiddellijk inzetbaar zijn. Initieel ging het voornamelijk om personen van allochtone origine, mettertijd solliciteerden verschillende types doelgroepwerknemers voor de vacatures bij De Koninck. De organisatie gaf aan dat nieuwe werknemers nu ook meer en meer via deze medewerkers bij hen terecht komen.



Het algemene uitgangspunt bij De Koninck is het verschaffen van kansen voor iedereen. Iedereen is welkom. Hierbij worden natuurlijk wel enkele voorwaarden gesteld. De belangrijkste zijn dat de persoon in kwestie *gemotiveerd* is om aan de slag te gaan in de sector en de organisatie, dat er sprake is van *groeipotentieel en leerbereidheid* en dat iemand ‘matcht’ bij de organisatie. Er wordt aangegeven dat het om het totaalpakket gaat, en dat sommige zaken elkaar kunnen compenseren. Dit is niet alleen zo met doelgroepwerknemers, maar met alle medewerkers en werknemers. Er worden dus ook medewerkers aangenomen met zeer weinig ervaring in de sector, maar die wel heel gemotiveerd zijn, bereid zijn om bij te leren en waarbij er een goede match is met de organisatie. Belangrijk is echter wel dat het werk uitgevoerd moet kunnen worden, en dat de veiligheid niet in het gedrang komt.

#### **5.2.4 Aard diversiteitsbeleid**

Er wordt geen manifest diversiteitsbeleid gevoerd, maar er wordt algemeen gestreefd naar een open organisatiecultuur, waarbij iedereen gelijke kansen krijgt en er sprake is van respect voor elkaar en elkaars verschillen op de werkvloer. Bij een eerste gesprek met een potentiële werknemer wordt hier ook op gewezen en wordt dit sterk benadrukt. Bij sporen van onverdraagzaamheid of vooroordelen gaat de organisatie dan ook niet met de kandidaat in zee.

#### **5.2.5 Acties**

##### *5.2.5.1 Werving van werknemers*

De werving gebeurt niet via specifieke kanalen gericht op doelgroepen maar via open vacatures waarop de doelgroepwerknemers, net zoals de andere kandidaten, solliciteren. Soms gebeurt werving ook wel via het informeel netwerk van werknemers.

Tijdens het eerste (sollicitatie)gesprek met potentiële medewerkers worden de waarden van de organisatie duidelijk uiteengezet, waarbij de nadruk ligt op het samenwerken met collega’s met verschillende kenmerken, al dan niet met beperkingen. De organisatie geeft aan dat er ook altijd duidelijk wordt aangegeven dat vooroordelen, discriminatie en racisme niet worden getolereerd. Dit is volgens onze gesprekspartner niet altijd evident, gezien de sector waar de organisatie zich bevindt, maar dit is wel een ‘stokpaardje’ van de organisatie. Als blijkt dat een kandidaat hier anders over denkt, komt hij of zij sowieso niet in aanmerking.

##### *5.2.5.2 Tewerkstelling: begeleiding*

Met betrekking tot begeleiding van doelgroepwerknemers gaat het er in de eerste plaats om om meer *aandacht, tijd en geduld* te kunnen besteden aan deze doelgroepwerknemers. Bij sommige doelgroepwerknemers is het noodzakelijk dat alles opnieuw wordt uitgelegd, dat er vaak moet worden op toegekeken dat het werk wel goed wordt uitgevoerd en dat er ook veel feedback moet worden gegeven. Deze extra aandacht en begeleiding is het meest tijdsintensief, en kost de meeste energie en moeite.

Daarnaast is het vaak belangrijk om te werken aan de *attitudes* van de persoon. Vaak gaat het dan om het ontbreken van het nemen van initiatief of om een gebrek aan zelfstandigheid en zelfstandig kunnen werken.

Het is ook duidelijk voor alle werknemers dat zij met *problemen* of verzuchtingen *bij de werkgever terecht kunnen*. Dit wordt meegedeeld, maar blijkt ook uit de houding en het gedrag van de werkgever; het is belangrijk om interesse voor de werknemers te tonen, te informeren naar bepaalde zaken, ... Als er problemen zijn, dan wordt er gekeken wat er in de mate van het mogelijke kan gedaan worden door de werkgever zelf. Daarbij wordt er wel op toegezien dat er een duidelijke *grens* wordt bewaard, en dat de werkgever niet vervalt in een rol van hulpverlener. Gaat het echt om zaken die zeer problematisch zijn, dan wordt de persoon in kwestie *doorverwezen* naar een organisatie of instantie die hier hulp kan bieden.

Daarnaast wordt er ook altijd *onmiddellijk* actie ondernomen indien er problemen zijn. Een concreet voorbeeld werd aangehaald over iemand die altijd te laat kwam, maar die zich zelf hiervan niet echt bewust was. Na herhaaldelijk vruchteloos gevraagd te hebben om dit te verbeteren, werd een systeem opgezet waarbij het tijdstip van aankomst elke dag werd geregistreerd en ondertekend door werknemer en werkgever. Op het einde van de maand werd dan gekeken naar het aantal keer dat de betrokken werknemer te laat was. De werknemer schrok hiervan, omdat op deze manier pas duidelijk werd dat het echt ging om structureel te laat komen. De volgende maand ging het al veel beter. De werknemers vroeg zelf om dit systeem nog even aan te houden. Uiteindelijk was dit geen knelpunt meer.

#### 5.2.5.3 *Tewerkstelling: aanpassingen*

Voor de personen die zeer slechthorend zijn, werden aanpassingen uitgevoerd aan de job- of taakinhoud. Zo voeren zij bepaalde zaken niet uit. Een concreet voorbeeld is het bezoeken aan werven, dit doen zij niet, maar ze worden ingezet in het atelier. Dit is niet altijd evident, maar bij de planning van de taken en het werk wordt hier rekening mee gehouden. Op de werf zelf zou het te gevaarlijk zijn, omdat ze niet alles horen wat de veiligheid in het gedrang kan brengen. Daarnaast is het ook niet altijd evident, aangezien op de werven veel werknemers aanwezig zijn, en de organisatie ook aangeeft dat ze niet willen dat alle werknemers weten dat het gaat om personen met een beperking of problematiek. Overleg met de werknemers op de werf vindt dan ook plaats in het atelier. Op deze manier wordt het werk herverdeeld en anders ingedeeld.

Algemeen geeft De Koninck aan dat er veel *flexibiliteit* aan de dag wordt gelegd, om alles op een vlotte(re) manier te laten verlopen. Het voorbeeld van hierboven illustreert dit goed. Daarnaast gaat het ook om kleine dingen. Als iemand bijvoorbeeld niet goed Nederlands begrijpt, wordt de belangrijke communicatie altijd nog bijkomend vertaald in het Frans of een andere taal. Voor iemand die omwille van fysieke problemen taken niet meer kon uitvoeren, werden andere mogelijkheden en jobs gezocht binnen de onderneming.

#### 5.2.5.4 *Opleiding*

De Koninck heeft een aantal jaar geleden het initiatief genomen om een opleiding Nederlands voor Anderstaligen (NT2) te organiseren samen met VDAB, aangezien er op dat

moment verschillende werknemers bij hen aan het werk waren die niet goed of geen Nederlands konden. De Koninck heeft toen samen met VDAB een aanbod uitgewerkt, dat specifiek gericht was naar de verschillende functies en activiteiten, zodat er ook aandacht was voor specifiek vakjargon. De opleidingen werden georganiseerd op zaterdagvoormiddag, deelname eraan was op vrijwillige basis maar een groot aantal werknemers hebben hier toen aan deelgenomen. Dit is voor velen overigens ook een stimulans geweest om nadien nog een bijkomende opleiding Nederlands te volgen.

#### 5.2.5.5 *Communicatie en sensibilisering*

Sensibilisering op de werkvloer is niet altijd evident, en dit is voornamelijk te wijten aan de aard van de sector en de algemene cultuur die er heerst binnen de sector. De sector (en ook de organisatie) stelt voornamelijk mannen tewerk, en vaak wordt er op de werkvloer nogal eens gelachen en geplaagd. Dit mag echter niet vervallen in discriminatie, pesten, vooroordelen, racisme, ... Er wordt openlijk gecommuniceerd over de waarden van de organisatie.

Indien een doelgroepwerknemer start in de organisatie, waarvan de problematieken of kenmerken implicaties hebben voor de dagdagelijkse werking, dan wordt dit altijd snel en duidelijk gecommuniceerd naar de directe collega's en leidinggevenden zodat hiermee rekening kan gehouden worden. Een concreet voorbeeld is een doelgroepwerknemer die bijna doof is en waarmee gecommuniceerd moet worden via lippen. Het is dan natuurlijk van belang dat de directe collega's hiervan op de hoogte zijn en dat ze bijvoorbeeld weten dat ze altijd moeten kijken naar de werknemer en niet te snel mogen spreken zodat hij kan 'lezen' wat er gezegd wordt. Af en toe zijn er wel frustraties, zowel vanuit de doelgroepwerknemer zelf als vanuit de collega's. De manier om hiermee om te gaan is eveneens *snel reageren en communiceren*, en dit uitpraten.

Het is echter ook van belang om de *privacy* van de werknemer mee te nemen, als het gaat om persoonlijke problemen die geen aanpassingen in de werking of werkverdeling noodzakelijk maken. Daarnaast is het ook belangrijk om te vermijden dat de doelgroepwerknemer een label meekrijgt, waardoor hij of zij als 'anders' wordt ervaren.

#### 5.2.6 **Ondersteuning(snoed)**

De Koninck ervaart geen bijkomende ondersteuningsnood. Zij maken voor de personen met een arbeidshandicap gebruik van de VOP (Vlaamse Ondersteuningspremie), waardoor ze een financiële tegemoetkoming krijgen. Dit maakt dat extra tijd kan gependend worden aan deze doelgroepwerknemers. De Koninck heeft daarnaast in het verleden ook beroep gedaan op VDAB, voor het inrichten van specifieke lessen Nederlands voor anderstaligen (cf. hierboven). De personeelsverantwoordelijke gaat ook geregeld naar seminaries of opleidingen over personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, om informatie op te doen en ervaringen uit te wisselen.

### 5.2.7 Drempels en kosten

De belangrijkste drempels die de werkgever ervaart, zijn natuurlijk in eerste instantie de *beperkingen of problematieken* van de werknemer zelf, die het moeilijker maken om de job uit te voeren en waarvoor *extra begeleiding en aandacht* moet zijn. Dit zijn meteen de grootste kosten: de extra *tijd* die geïnvesteerd dient te worden in de betrokken werknemer. Het gaat hierbij zowel om extra tijd op de werkvloer zelf als om het geven van extra feedback en bijkomende gesprekken naast de werkvloer.

Een andere drempel of knelpunt is de *arbeidsattitude*, wat vaak een probleem is. Het gaat hierbij soms om zaken zoals niet op tijd komen of niet verwittigen bij ziekte, maar vaak gaat het ook over het ontbreken van het nemen van initiatief. Een concreet voorbeeld is een doelgroepwerknemer die hard werkt en doet wat er gevraagd wordt, maar die vanuit zichzelf geen taken zal oppikken, waardoor alles altijd opnieuw moet gezegd worden.

Een laatste belangrijke drempel tot slot, is een *instabiele thuissituatie*. Problemen thuis leiden vaak tot problemen op de werkvloer.

### 5.2.8 Meerwaarden

De belangrijkste meerwaarde die de organisatie ziet, is dat door de samenwerking met verschillende personen en verschillende types medewerkers, er veel meer begrip is voor anderen en meer respect voor elkaars verschillen. Er wordt ook gemakkelijker gerelativeerd. De organisatie geeft aan dat er zo ook meer begrip is voor de maatschappij en samenleving in het algemeen, aangezien je op de werkvloer wordt geconfronteerd met al deze verschillen. Tot slot leren de werknemers - en ook leidinggevendenden - ook van elkaar. Het gaat dan om andere gebruiken, normen en waarden, wat ook weer een verrijking met zich meebrengt.

Een andere meerwaarde van het actief investeren in een diversiteits- en gelijkekansenbeleid en in de integratie van doelgroepwerknemers op de werkvloer, is dat deze medewerkers zeer loyaal zijn en veel inspanningen doen om hun werk goed te doen. Door het geven van een kans aan deze medewerkers, die door andere organisaties vaak niet wordt gegeven, zullen de werknemers meestal ook hun best doen en zich optimaal inzetten. Daarnaast is er ook sprake van een gevoel van voldoening bij zowel de werkgever als de werknemer, als een doelgroepwerknemer groeit in de organisatie en een hele weg aflegt.

Een belangrijke voorwaarde met betrekking tot diversiteit en het werken met doelgroepwerknemers binnen de organisatie, is echter wel dat dit zowel voor de werknemer als de organisatie *een win-win situatie* is. Dit blijkt ook uit een aantal minimale criteria voor aanwerving. Als een bepaald kenmerk of problematiek van een doelgroepwerknemer een te grote impact heeft op het werk, waardoor het functioneren niet of slechts in beperkte mate kan gerealiseerd worden, dan levert dit ook geen meerwaarde op voor de organisatie. Indien dit het geval is, zal de organisatie de betreffende persoon dan ook niet aanwerven of langer tewerkstellen.

### 5.2.9 Kritische succesfactoren

De belangrijkste kritische succesfactoren zijn volgens De Koninck:

- *communicatie* naar de medewerkers en collega's toe, en dit zowel bij aanvang van de tewerkstelling als bij het voorkomen van bepaalde moeilijkheden, problemen of strubbelingen. Daarnaast is het ook belangrijk dat de medewerkers weten dat ze bij iemand in de organisatie *terecht kunnen* voor een persoonlijk gesprek;
- de organisatie moet zelf *alert* zijn voor bepaalde strubbelingen en problemen, en dit ook *snel* aanpakken;
- een *open organisatiecultuur*, een organisatie die zelf openstaat voor verschillen. Meer diversiteit in het werknemersbestand brengt dit ook meer met zich mee;
- een organisatie die bereid is extra te *investeren* in medewerkers, en dan vooral in termen van extra *tijd*, extra communicatie;
- *flexibiliteit* vanuit de organisatie, om zo op de best mogelijke manier tegemoet te komen aan bepaalde kenmerken van medewerkers;
- een goede *match* tussen medewerker en organisatie. Daarbij is het ook noodzakelijk dat de medewerker, ondanks bepaalde beperkingen en/of problematieken, wel moet kunnen functioneren. De beperking of problematiek mag en kan een invloed hebben op de dagdagelijkse werking, maar *functioneren* moet wel mogelijk zijn. Daarnaast is het ook belangrijk dat er *leerpotentieel en groei* kan bewerkstelligd worden, ook al is dit in beperkte mate;
- een kritische succesfactor langs de zijde van de medewerker die kampt met bepaalde problematieken of beperkingen, is een zekere *stabiliteit* in andere levensdomeinen. Als dit niet het geval is, bijvoorbeeld een relatie die spaak is gelopen, familiale problemen, mobiliteitsproblemen, ..., dan heeft dit een nefaste invloed op de dagelijkse situatie en functioneren op de werkvloer. Belangrijk is dan ook dat, indien er problemen zijn in andere levensdomeinen, deze snel worden geremedieerd.

### 5.2.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Deze case toont aan dat het tewerkstellen van werknemers met fysieke klachten of beperkingen mogelijk is in een sector die gekenmerkt wordt door fysiek zwaar werk zoals de bouwsector. De organisatie pakt dit aan door aanpassingen in de job uit te voeren die ervoor zorgen dat de fysieke beperking of problematiek geen beperking vormt voor het werk zelf.

De tewerkstelling van de doelgroepwerknemers (cf. niet alleen personen met fysieke problematieken of beperkingen) gebeurt voornamelijk omwille van het knelpuntkarakter van vacatures. Deze vacatures kunnen alsnog ingevuld worden, door 'out of the box' te denken, en niet voor de hand liggende kandidaten aan te werven. Een voorbeeld is de persoon met veel ervaring, maar die quasi doof is. Hierbij is een aanpassing van de taken en wat extra *flexibiliteit* noodzakelijk. Deze case kan dus inspirerend werken voor andere organisaties en/of sectoren die kampen met knelpuntvacatures.

### 5.2.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Knelpuntvacatures, geen (of niet genoeg) geschikte kandidaten
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivatie</li> <li>- Groei- en/of leerpotentieel</li> <li>- Leerbereidheid</li> <li>- Match met organisatie</li> <li>- Beperkingen of specifieke kenmerken mogen uitvoering van werk niet verhinderen (cf. uitvoering van werk, mits aanpassingen, moet mogelijk zijn)</li> </ul>
Aard van de acties	Zowel gerichte als niet-gerichte acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Begeleiding, opleiding (beperkt) en aanpassingen aan de job
Mate van ondersteuning	Samengewerkt met VDAB, ervaren geen andere ondersteuningsnood
Ingezette instrumenten	Vlaamse Ondersteuningspremie personen met een arbeids-handicap (cf. financiële incentives vanuit Vlaamse overheid)
Ervaren drempels en knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkingen vragen extra tijd en begeleiding</li> <li>- Arbeidsattitude</li> <li>- Instabiele thuissituatie</li> <li>- Culturele verschillen</li> </ul>
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer begrip voor anderen, meer verdraagzaamheid bij collega's</li> <li>- Leren van elkaar</li> <li>- Voldoening bij groei</li> <li>- Grote mate van loyaliteit en inzet vanuit deze werknemers</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatie</li> <li>- Openstaan voor gesprek</li> <li>- Alert voor problemen</li> <li>- Open cultuur in de organisatie, met respect voor elkaar, geen vooroordelen</li> <li>- Bereidheid vanuit werkgever om extra tijd en begeleiding te investeren in werknemers</li> <li>- Flexibiliteit vanuit de organisatie</li> <li>- Goede match tussen werknemer en organisatie</li> <li>- Werknemer: stabiele situatie (cf. randvoorwaarden)</li> </ul>

## 5.3 Landelijke Kinderopvang

### 5.3.1 Voorstelling

Landelijke Kinderopvang organiseert kinderopvang voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Hierbij worden verschillende opvangformules ingezet: onthaalouders, buitenschoolse opvang, kinderdagverblijven en buurtgerichte opvang.

In de stad Antwerpen en in Heusden-Zolder wordt buurtgerichte kinderopvang ingericht, in Mechelen is er ook een lokale buitenschoolse opvang. De doelgroep hiervan zijn kwetsbare gezinnen. Deze buurtgerichte (lokale) kinderopvanginitiatieven zijn initiatieven lokale diensteneconomie (LDE), waarmee Landelijke Kinderopvang zowel een werking binnen de sociale economie, als een reguliere werking heeft.

### 5.3.2 Doelgroepwerknemers

De doelgroepwerknemers zijn hoofdzakelijk laaggeschoolde vrouwen die meestal van allochtone afkomst zijn. Sommigen van hen waren langdurig werkzoekend.

Alle doelgroepwerknemers die bij Landelijke Kinderopvang aan de slag gaan, volgen een opleiding ‘begeleider kinderopvang’ (VDAB) in combinatie met een tewerkstelling in de buurtgerichte opvang (lokale diensteneconomie). Het gaat zowel om personen die net gestart zijn met de opleiding, als personen die hier al langere tijd mee bezig zijn. De maximale periode voor het afronden van de opleiding en tewerkstelling is vijf jaar. Als de opleiding afgerond is, stroomt de werknemer in vele gevallen door naar een job als kinderbegeleidster in de reguliere werking.

### 5.3.3 Motivatie en voorwaarden tewerkstelling doelgroepwerknemers

De tewerkstelling van doelgroepwerknemers is mee gegroeid vanuit het opzetten van buurtgerichte kinderopvang. In 2004 werden de eerste buurtgerichte opvangplaatsen ingericht, onder de vorm van de ‘Buurt- en nabijheidsdiensten’. Twee jaar later veranderde deze regelgeving in Lokale Diensteneconomie (LDE). Bedoeling van deze opvang is om opvang te voorzien voor kwetsbare gezinnen en ouders die (nog) niet in de reguliere opvang terecht kunnen. In deze optiek is men ook gestart met het aanbieden van kansen aan personen die graag aan de slag willen als kinderbegeleider, maar die niet over de geschikte diploma’s of vaardigheden beschikken.

Daarnaast zijn ook moeilijk in te vullen vacatures, of *knelpuntvacatures*, een belangrijke hefboom geweest om aan de slag te gaan met deze doelgroepwerknemers. Er bestond een nood aan werknemers die over de juiste opleiding en vaardigheden beschikken. Daarnaast stelde de organisatie ook vast dat veel werkzoekenden hier heel gemotiveerd en geïnteresseerd in waren, maar niet over het juiste diploma beschikten. Hieruit is dan het initiatief gegroeid om werkzoekenden te laten starten in een opleiding begeleider kinderopvang (bij VDAB), met een gecombineerde tewerkstelling bij Landelijke Kinderopvang. Dit lost zowel het tekort aan werknemers op in de buurtgerichte opvang (LDE), als in de reguliere werking aangezien de doelstelling een invulling van interne vacatures in de reguliere werking is. Dit is een essentieel onderdeel van hun werking. Zonder deze sociale economie werking zou het invullen van vacatures en het garanderen van een kwalitatieve begeleiding in het gedrag komen. Tot slot past dit ook in het kader van het diversiteitsplan dat enkele jaren geleden werd ingediend, met als doelstelling meer diversiteit in de organisatie te brengen en meer aandacht te geven aan diversiteit, zowel wat betreft de begeleidsters, de kinderen als de ouders.

Voorwaarde voor het instappen in dit traject is dat de werknemers gemotiveerd zijn om de opleiding te volgen (en af te maken) en natuurlijk om de job binnen de kinderopvang uit te oefenen. Daarnaast is het ook belangrijk dat er een minimale kennis van het Nederlands is, aangezien het gaat om kleine kinderen die leren praten, en het dus van belang is dat de begeleidsters met hen Nederlands kunnen praten. De belangrijkste aspecten zijn echter motivatie en attitude. Om door te stromen naar de reguliere werking nadat de opleiding is

afgerond, is het van belang dat de werknemers zelfstandig kunnen werken, verantwoordelijk zijn en voldoende zijn 'klaargestoomd' als kinderbegeleidster. Bij de meeste werknemers lukt dit, bij sommigen is vooral het zelfstandig kunnen werken vaak nog niet genoeg aanwezig om door te stromen naar een interne vacature binnen de Landelijke Kinderopvang.

### 5.3.4 Aard van het beleid

Landelijke Kinderopvang werft bewust werknemers aan die gestart zijn met een opleiding tot begeleider in de kinderopvang of hiermee van start wensen te gaan in de nabije toekomst. De buurtgerichte kinderopvang, een LDE-werking, steunt ook volledig op deze manier van werken. Het betreft dus een specifieke actie, gericht op de aanwerving van doelgroepwerknemers, waarbij duidelijk een doorstroom naar de reguliere werking voorzien wordt.

Daarnaast heeft de organisatie ook een diversiteitsplan, in het kader waarvan een Toolbox Diversiteit werd ontwikkeld, om meer aandacht te geven aan en te wijzen op de voordelen van diversiteit. Deze Toolbox bestaat uit oefeningen die zowel bedoeld zijn voor begeleiders onderling, de kinderen als de ouders. In het kader hiervan worden ook activiteiten opgezet met diversiteit als thema, waar vaak ook ouders bij betrokken worden.

### 5.3.5 Acties

#### 5.3.5.1 Toeleiding, werving en selectie

Landelijke Kinderopvang werft bewust werkzoekenden aan die willen starten of gestart zijn met een opleiding tot begeleider in de kinderopvang bij VDAB. De screening van deze kandidaten gebeurt dan ook door VDAB, de kandidaten worden doorverwezen naar Landelijke Kinderopvang, zij beslissen dan of iemand kan starten of niet.

#### 5.3.5.2 Tewerkstelling: aanpassingen

De tewerkgestelde werknemers krijgen *functioneringsgesprekken*, waarbij zelfevaluatie en reflectie centraal staan. Zoals eerder vermeld hebben doelgroepwerknemers soms meer moeite met zelfreflectie en hebben ze het vaak moeilijk om dingen zelf op papier te zetten. Daarom werd nagedacht over manieren om dit te vergemakkelijken. Een voorbeeld is om meer visueel te werken, bijvoorbeeld via tekeningen. Als een persoon zelf niet zeker genoeg is om de zaken op papier te zetten, doet de leidinggevende dit tijdens het gesprek en wordt dit achteraf samen met de werknemer overlopen. Deze aanpassingen hebben niet enkel betrekking op doelgroepwerknemers maar zijn er voor alle werknemers die moeite hebben met zelfreflectie en -evaluatie.

#### 5.3.5.3 Tewerkstelling: begeleiding en opleiding

Tijdens de periode van gecombineerde opleiding en tewerkstelling worden de doelgroepwerknemers altijd begeleid door een *gediplomeerde begeleider*, met minimaal een bachelor diploma kinderopvang. Op deze manier is er altijd omkadering aanwezig. Tijdens de tewerk-



stelling in de reguliere werking is dit ook zo, een werknemer die een opleiding bij de VDAB heeft gevolgd werkt altijd in een team waar minstens één bachelor aan het werk is.

Daarnaast krijgen alle werknemers (dus ook de niet-doelgroepwerknemers) een *mentor* toegewezen, die instaat voor de begeleiding en hulp. Dit mentorschap wordt opgenomen door werknemers van de Landelijke Kinderopvang zelf. Hiervoor werd een opleiding opgericht, in samenwerking met een externe organisatie.

Voor de eerste periode van tewerkstelling wordt er ook voor elke werknemer een peter of meter toegewezen. Na doorstroom naar de reguliere werking is er echter weinig extra begeleiding en hulp nodig, aangezien de werknemers in kwestie de hele opleiding en tewerkstelling in de LDE-werking hebben doorlopen, en dus het reilen en zeilen van de job kennen. Daarnaast is het werken in de buurtgerichte kinderopvang ook niet altijd evident, aangezien deze specifiek geënt is op kwetsbare gezinnen. Dit maakt dat de doelgroepwerknemers al heel wat ervaringen hebben opgedaan.

Voor alle werknemers is er aandacht voor ergonomie, hier worden dan ook opleidingen voor voorzien. Bij alle werknemers wordt daarnaast jaarlijks een functioneringsgesprek afgenomen, waarbij Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) worden gebruikt.

#### 5.3.5.4 *Communicatie en sensibilisering*

In het kader van het Diversiteitsplan werd een Toolbox ontwikkeld om om te gaan met diversiteit, zowel op de werkplek tussen collega's, als met de kinderen en tussen begeleidsters, kinderen en ouders. Deze Toolbox bestaat uit concrete oefeningen en opdrachten die gebruikt worden op de werkvloer. Daarnaast worden ook soms activiteiten opgezet met diversiteit als thema, waar ook ouders bij betrokken worden, om op deze manier diversiteit mee onder de aandacht te krijgen en op de voordelen hiervan te wijzen. Er wordt dus zowel intern als extern gecommuniceerd over diversiteit, alsook over het engagement van de organisatie zelf.

#### 5.3.6 **Ondersteuning(snoed)**

Begeleiding en ondersteuning wordt zoals vermeld reeds voorzien door zowel de VDAB als door de organisatie zelf.

Aangezien Landelijke Kinderopvang zowel een reguliere werking als sociale economie werking (LDE) heeft, ontvangen ze ook financiële tegemoetkomingen voor de werknemers die in de LDE-werking zijn tewerkgesteld. Deze financiële ondersteuning laat de organisatie enerzijds toe om extra tijd en inspanningen te investeren in de begeleiding van deze werknemers, en anderzijds om meer begeleidsters op de werkvloer te plaatsen, waardoor een meer kwalitatieve begeleiding van kinderen mogelijk is.

Daarnaast maakt de organisatie soms ook gebruik van Werkervarings-trajecten (cf. langdurig werkzoekenden die gedurende een jaar binnen een WEP+-statuut aan het werk zijn).

Een aandeel van de werknemers die doorstromen naar de reguliere werking komen in aanmerking voor het SINE-statuut (cf. RSZ-bijdrage vermindering voor langdurig werkzoekenden).

### 5.3.7 Drempels en kosten

De werkneemsters die een opleiding combineren met een tewerkstelling in de LDE-werking verschillen niet echt van de andere werkneemsters, er is dan ook niet echt sprake van knelpunten of drempels bij de tewerkstelling van deze doelgroepwerknemers. Aangezien het voornamelijk gaat om Marokkaanse of Turkse vrouwen, spelen soms wel culturele verschillen mee. Dit kan verrijkend zijn (cf. zie volgende paragraaf), maar kan soms ook wel vragen om aanpassingen. Soms spelen andere aspecten mee (bv. een moeilijke thuissituatie, gezondheidsproblemen, ...), maar niet meer dan bij andere werknemers. Een duidelijk knelpunt is wel dat de combinatie opleiding en tewerkstelling en privé- of gezinsleven voor vrouwen vaak zwaar is, waardoor ze langer doen over de opleiding.

Na doorstroom naar de reguliere werking, treedt soms wel het probleem op dat er een gebrek is aan zelfreflectie. Sommige vrouwen hebben het hier moeilijk mee en zijn minder in staat om aan zelfevaluatie en zelfreflectie te doen. Dit is soms problematisch aangezien er gewerkt wordt met een systeem van functioneringsgesprekken en POP's, waarbij zelfevaluatie een belangrijk onderdeel is.

### 5.3.8 Meerwaarden

Een belangrijke meerwaarde van deze werking voor Landelijke Kinderopvang, is dat hierdoor meer begeleidsters aanwezig kunnen zijn op de werkvloer. De werkneemsters die in de buurtgerichte opvang werken, werken immers in een LDE-statuut, waardoor ze deels gesubsidieerd worden. Dit betekent niet alleen dat de organisatie vacatures kan invullen, maar ook dat hierdoor meer mensen dan normaal op de werkvloer aanwezig zijn, en er dus een betere begeleiding kan aangeboden worden. Dit is soms ook nodig, aangezien deze opvang zich op kwetsbare gezinnen richt, wat niet altijd evident is. Nadien, als de werknemers de opleiding succesvol beëindigd hebben, zijn deze werknemers in de meeste gevallen dan ook helemaal klaargestoomd om aan de slag te gaan in de reguliere werking. Bovendien kennen ze de organisatie al, wat ook een meerwaarde is.

Een andere belangrijke meerwaarde is dat er op deze manier meer diversiteit in het werknemersbestand komt, wat ook heel waardevol is voor de kinderen zelf, aangezien er op deze manier ook verschillen zijn in aanpak en insteek. Kinderen worden hierdoor al jong geconfronteerd met andere culturen, verschillen en diversiteit. Daarnaast is deze diversiteit bij de begeleidsters ook interessant aangezien hierdoor een betere afstemming mogelijk is met de diverse populatie van kinderen en ouders die gebruik maken van de opvang, en vooral in steden waar er een mix van nationaliteiten is. Zo is het bijvoorbeeld een meerwaarde dat Marokkaanse kinderen ook een Marokkaanse begeleidster hebben, aangezien hierdoor vaak gemakkelijker met de ouders kan gecommuniceerd worden. Soms leidt dit tot een beter begrip met de ouders, bijvoorbeeld als het gaat om bepaalde gewoontes of vragen. Verschillen tussen culturen met betrekking tot kinderen (bv. een andere manier om kinderen te troosten) worden hierdoor beter begrepen, waardoor er ook van elkaar geleerd wordt.

### 5.3.9 Kritische succesfactoren

Landelijke Kinderopvang werkt voor hun buurtgerichte opvang volgens het principe *'First place, then train'*, aangezien de werknemers meteen starten met een tewerkstelling, waarbij ze een opleiding tot kinderbegeleider volgen. Voor de doorstroom naar hun reguliere werking geldt dan weer het principe *'First train, then place'*, aangezien het dus gaat om werknemers die gedurende verschillende jaren aan het werk zijn geweest in hun LDE-werking, gecombineerd met opleiding. Werkneemsters die gemotiveerd zijn en graag begeleidster in de kinderopvang willen worden maar niet over het juiste diploma en de juiste vaardigheden en kennis beschikken, worden dus als het ware klaargestoomd binnen de LDE-werking, om nadien door te stromen naar de reguliere werking. Dit is een kritische succesfactor voor deze case: door de werknemers tewerkstelling en opleiding aan te bieden, doen ze ook ervaring op binnen de organisatie, leren ze de organisatie en de werking kennen, zodat ze nadien (in de meeste gevallen) vlot kunnen doorstromen naar een duurzame tewerkstelling binnen de reguliere werking. Soms kunnen werknemers niet terecht bij Landelijke Kinderopvang omdat er geen vacatures zijn, maar dan vindt er meestal doorstroom plaats naar een andere kinderopvang in het reguliere circuit.

Het *mentorschap* wordt daarnaast ook als een kritische succesfactor aanzien, omdat doelgroepwerknemers op deze manier altijd iemand hebben om op terug te vallen. Bovendien volgden deze werknemers ook een opleiding zodat ze op de best mogelijke manier deze rol kunnen vervullen.

Tot slot is ook *flexibiliteit* een belangrijke factor. Het is belangrijk om flexibel te zijn, afstemming te zoeken en compromissen te sluiten en dit zeker gedurende de periode van opleiding en tewerkstelling, waar de combinatie met het gezinsleven vaak moeilijk is. Het gaat ook over afstemming tussen culturen en gewoontes, waarbij gezocht wordt naar hoe dit op de beste manier aangepakt kan worden.

### 5.3.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Voor de zorgsector, die gekenmerkt wordt door diploma-vereisten voor de meeste functies en waarbij deze diploma-vereisten meestal een hoge drempel zijn voor werkzoekenden om in te stromen, kan deze case inspirerend werken aangezien opleiding en tewerkstelling gecombineerd worden. In plaats van dat werkzoekenden een opleiding tot begeleider in de kinderopvang volgen, en na het succesvol beëindigen hiervan op zoek gaan naar een job in de sector, worden opleiding en tewerkstelling hier gecombineerd, waarbij aandacht is voor begeleiding en werkplekieren. Bovendien worden ze op de werkplek altijd bijgestaan door een gediplomeerde begeleider, die tevens extra begeleiding en hulp kan voorzien. Voor de sector zelf is dit waardevol aangezien cursisten meteen praktijkervaring opdoen. Voor de organisatie die deze manier van werken inzet, is dit waardevol omdat de cursisten vanaf dag één de organisatie leren kennen, en na het afronden van de opleiding 'klaargestoomd' zijn om aan de slag te gaan in de organisatie. Bovendien dient de organisatie deze opleiding niet te financieren, en krijgt ze een financiële tegemoetkoming voor de tewerkstelling van deze werknemers. Deze combinatie van opleiding, tewerkstelling, werkplekieren en begeleiding is

dus mogelijk overdraagbaar naar andere organisaties in de sector waar kwalificaties een noodzaak zijn.

### 5.3.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Deels manifest beleid (cf. Diversiteitsplannen)
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Invullen van vacatures in buurtgerichte kinderopvang (LDE-werking), vanuit engagement naar meer diversiteit
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelgroepwerknemers die gestart zijn met opleiding begeleider kinderopvang</li> <li>- Gemotiveerd voor de job</li> <li>- Minimale kennis van het Nederlands</li> <li>- Voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid (reguliere tewerkstelling)</li> </ul>
Aard van de acties	Zowel specifieke als niet-specifieke acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding (specifiek) en begeleiding (beiden)
Mate van ondersteuning	Hebben een eigen LDE-werking naast de reguliere werking, hiervoor ontvangt de organisatie subsidies vanuit de Vlaamse overheid. Daarnaast worden soms ook WEP+-trajecten opgezet
Ingezette instrumenten	Financiële incentives, bijvoorbeeld SINE
Ervaren drempels en knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturele verschillen</li> <li>- Randvoorwaarden, instabiele thuissituatie</li> <li>- Te weinig zelfreflectie</li> <li>- Algemeen: geen grote verschillen tussen 'drempels' of kenmerken gewone en doelgroepwerknemers</li> </ul>
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door doelgroepwerknemers aan te werven kunnen er meer begeleidsters op de vloer aanwezig zijn in de LDE-werking (omdat hiervoor financiële tussenkomst wordt ontvangen), wat leidt tot een betere en kwalitatievere begeleiding</li> <li>- Leidt tot het invullen van de vacatures in de LDE-werking</li> <li>- Ook ouders en kinderen zijn divers, vooral in grootsteden, diversiteit bij begeleidsters zorgt dus voor een goede match en leidt vaak tot beter begrip van elkaar</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tewerkstelling gecombineerd met opleiding tot begeleider kinderopvang in de LDE-werking, vooraleer start in reguliere werking ('First train, then place')</li> <li>- Mentorschap bij reguliere tewerkstelling (voor alle werknemers)</li> <li>- Flexibiliteit vanuit werkgever, begrip voor specifieke situatie of eigenheid werknemers</li> </ul>

## 5.4 Brico

### 5.4.1 Voorstelling bedrijfscase

Brico is een doe-het-zelf zaak in Korbeek-Lo, waar in totaal ongeveer 45 werknemers aan de slag zijn. De samenwerking met doelgroepwerknemers is een initiatief van de manager, en is dus een lokaal initiatief. De functies die uitgeoefend worden door doelgroepwerknemers betreffen functies in de winkel zelf.

De doelgroepwerknemers die aan de slag gaan bij Brico, doen dit in eerste instantie altijd via een niet-betaalde stage. Brico werkt hiervoor samen met sociale economie organisaties die personen met beperkingen of problematieken aan het werk willen helpen. Tijdens deze stage werkt de persoon bij Brico en wordt de persoon begeleid op de werkvloer. Hierbij wordt nagegaan welke aanpassingen eventueel noodzakelijk zijn om de tewerkstelling op een kwalitatieve manier te laten verlopen. Als er vacatures zijn, leidt deze stage vaak tot een vaste tewerkstelling.

#### **5.4.2 Aard van de doelgroepwerknemers en voorwaarden**

De doelgroepwerknemers die bij Brico aan het werk zijn, betreffen een persoon met autisme, een werknemer die een fysieke handicap heeft, een werknemer met lichamelijke klachten na een zwaar ongeval en een werknemer die langdurig werkzoekend is geweest.

Hoewel de organisatie iedereen kansen wil geven, worden er ook een aantal voorwaarden of criteria gesteld die aanwezig moeten zijn voor een aanwerving:

- de werknemer moet lichamelijk en psychologisch in staat zijn om het werk uit te voeren. Het is dan ook een voorwaarde dat het werk mogelijk moet zijn, mits kleine aanpassingen. Iemand die bijvoorbeeld niets kan tillen omwille van rugproblemen kan sowieso niet aan de slag, aangezien dit een belangrijk onderdeel is van de job als verkoper bij Brico;
- motivatie is een belangrijke voorwaarde, personen moeten gemotiveerd zijn om de job te doen. Het gaat hierbij zowel om interesse in de job en enthousiasme in het uitvoeren van de job, als om motivatie met betrekking tot bepaalde arbeidsvoorwaarden. Zo houdt de job sowieso weekendwerk in en wordt er gewerkt in ploegenstelsels. Werknemers moeten hiertoe dan ook bereid zijn en gemotiveerd zijn om dit te doen;
- tot slot wordt er vaak in teams gewerkt, zowel kleine als grotere teams, waardoor het noodzakelijk is dat er sprake is van een goede 'match' tussen de werknemer en het team waar hij of zij in werkt. Dit is dan ook een belangrijk criterium dat wordt meegenomen, in de mate dat dit ingeschat kan worden. Deze match moet er zowel zijn op persoonlijk vlak (met betrekking tot samenwerking) als op het gebied van competenties en ervaring (of de complementariteit van werknemers in hetzelfde team).

#### **5.4.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers**

De motivatie om doelgroepwerknemers tewerk te stellen komt vooral vanuit een *persoonlijke overtuiging en motivatie* om deze werknemers een kans te geven. De manager van Brico in Korbeek-Lo heeft in het verleden een collega met een handicap gehad, waar hij heel goede ervaringen, zowel professioneel als persoonlijk, mee heeft gehad. Omwille hiervan is de motivatie er gekomen om verder te kijken en ook mensen met minder voor de hand liggende profielen of met bepaalde problematieken, tewerk te stellen.

#### **5.4.4 Aard van het beleid**

Brico werft bewust doelgroepwerknemers aan, via sociale economie organisaties waar deze werknemers begeleid worden, door middel van stages. Het betreft dus een specifieke of

gerichte toeleidingsactie. Echter, bij de tewerkstelling van de werknemers - na de stageperiode - worden geen gerichte wervingsacties meer opgezet naar deze doelgroepwerknemers toe.

Daarnaast treedt de organisatie ook niet naar buiten met deze manier van werken, en geeft ze zelf aan dat ze dit ook niet wil doen, omdat het niet de bedoeling is dat de doelgroepwerknemers op deze manier gelabeld worden. Hoewel er dus specifieke acties worden opgezet, gaat het niet om een manifest beleid met betrekking tot de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

## 5.4.5 Acties

### 5.4.5.1 Toeleiding

Doelgroepwerknemers starten hun tewerkstelling bij Brico altijd via een stage. Hiervoor werkt Brico op structurele wijze samen met een aantal sociale economie organisaties. Aan deze stages is soms een optie tot vaste tewerkstelling gekoppeld (indien er plaatsen vrij zijn). Indien dit niet het geval is, wordt dit op voorhand altijd gemeld aan de doelgroepwerknemer. De stages variëren van korte kennismakingsstages van een tweetal weken, tot langere stages van enkele maanden. Als het gaat om een stage met het oog op een vaste tewerkstelling, betreft het meestal een stage die enkele maanden omvat.

Tijdens de stageperiode is het de bedoeling om een zicht te krijgen op de mogelijkheden van de werknemer wat betreft kennis, vaardigheden en ervaring, maar ook op de mogelijkheden gerelateerd aan de problematieken of beperkingen waarmee een werknemer kampt. Zo zal bijvoorbeeld nagegaan worden in welke mate een fysieke handicap van een persoon een impact heeft op de taken die uitgevoerd kunnen worden, op het regime waarin iemand tewerkgesteld kan worden, enzovoort. Bedoeling is om tijdens deze stageperiode, indien noodzakelijk, aanpassingen door te voeren aan de jobinhoud en/of -organisatie, zodat het werk zo goed mogelijk is afgestemd op de werknemer. Tijdens deze stageperiode is er daarnaast tijd voorzien voor functioneringsgesprekken en feedback, al dan niet samen met de sociale economie organisatie.

Het inbouwen van een stage levert enkele belangrijke meerwaarden op:

- voor de organisatie is een stage een meerwaarde aangezien op deze manier al een eerste grondige kennismaking kan plaatsvinden. Op deze manier krijgt de organisatie inzicht in de vaardigheden, kennis, ervaring en attitude van de betreffende werknemer. Voor doelgroepwerknemers is dit extra belangrijk, aangezien het vaak gaat om personen die fysieke of mentale problematieken of beperkingen hebben. De stageperiode wordt dan ook gebruikt om na te gaan in welke mate de persoon de job aan kan, welke aanpassingen noodzakelijk zijn om de job goed uit te voeren, enzovoort. Tijdens deze periode wordt er dan ook grondig uitgetest wat de best mogelijke manier is om de job uit te voeren, en wordt, indien nodig, stilaan opgebouwd. Zo wordt er bijvoorbeeld in eerste instantie vaak met vaste uren gewerkt, vooraleer wordt overgeschakeld naar het ploegenstelsel waarbinnen de werknemers werkzaam zijn. Soms wordt eerst een deeltijds arbeidsregime ingebouwd, om nadien geleidelijk meer uren toe te voegen. Dit is soms

niet enkel een voordeel of meerwaarde voor de werknemer, maar ook voor de werkgever;

- een ander voordeel voor de werkgever is dat werknemers na deze stageperiode al ervaring hebben opgedaan in de organisatie, en zowel de functie als de organisatie kennen. Ze worden als het ware ‘klaargestoomd’ om in de specifieke job binnen de organisatie aan het werk te gaan;
- daarnaast blijft de sociale economie onderneming die de persoon heeft toegeleid, een aanspreekpunt tijdens de stageperiode, en dit zowel voor werkgever als werknemer. Dit is een meerwaarde voor beiden. De werkgever kan immers een beroep doen op de organisatie als er problemen zijn, of om extra advies of hulp te vragen, terwijl ook de doelgroepwerknemer bij deze organisatie terecht kan;
- tot slot kan het inbouwen van stages ook een meerwaarde betekenen voor de vaste werknemers die in de organisatie aan de slag zijn, aangezien zij de doelgroepwerknemers mee begeleiden en hen taken aanleren. De organisatie geeft aan dat dit waardevol is voor de vaste werknemers, aangezien ze hierdoor meer zelfvertrouwen krijgen. Daarnaast werkt het ook extra motiverend, aangezien iedereen alles op de beste manier wil uitvoeren en wil laten zien. Ook voor de vaste werknemers kunnen stages dus waardevol zijn.

#### *5.4.5.2 Tewerkstelling: aanpassingen*

Tijdens de stageperiode gaan de werkgever en de doelgroepwerknemer samen op zoek naar de beste combinatie tussen jobinhoud en -uitvoering enerzijds en de mogelijkheden, capaciteiten en wensen van de doelgroepwerknemer anderzijds. Doel is om op basis van (kleine) aanpassingen tot een goede match te komen. Opzet hiervan is wel dat dit uiteindelijk resulteert in een tewerkstelling gelijkaardig aan die van de vaste werknemers. Tijdens de uiteindelijke tewerkstelling - na de stageperiode - zijn er dus meestal geen blijvende aanpassingen meer nodig, tenzij kleine, flexibele veranderingen. Zo kan het wel gebeuren dat iemand voorzichtiger moet zijn bij bepaalde taken en er aandacht is voor ergonomie, maar kan het niet zo zijn dat iemand bijvoorbeeld nooit zal tillen omwille van fysieke problemen. Er is sprake van flexibiliteit en kleine aanpassingen, maar niet van grote veranderingen in taakinhoud en uitvoering van de job.

#### *5.4.5.3 Tewerkstelling: begeleiding*

Tijdens de stageperiode kunnen zowel werknemer als werkgever beroep doen op begeleiding vanuit de sociale economie organisatie, en wordt er meer feedback gegeven. Na de stageperiode is er eveneens sprake van extra begeleiding. Vaak gaat dit over extra aandacht, zaken meer uitleggen, letten op attitude en hieraan werken, enzovoort. Een voorbeeld dat werd gegeven is dat van een werknemer die te kampen heeft met autisme, die snel laat merken als hij niet in een goede bui is, wat een impact heeft op de klantvriendelijkheid. Aangezien hier geregeld reacties van klanten op komen, probeert de organisatie hier extra aandacht aan te besteden en er aan te werken.

Daarnaast is er veel aandacht voor persoonlijke gesprekken en dit met alle werknemers. Zo kunnen werknemers altijd bij de werkgever terecht bij problemen. Problemen worden ook

zo snel mogelijk uitgepraat. Hierbij geeft de organisatie aan dat het belangrijk is om uit te klaren wat er aan de hand is en oorzaken te zoeken voor bepaald gedrag. Soms worden oplossingen gezocht in veranderingen in het werk, bijvoorbeeld iemand die bij een ander team aan de slag gaat. Als werknemers persoonlijke problemen hebben die groot zijn, dan gebeurt een doorverwijzing naar de sociale dienst, waar de werknemer in kwestie verder wordt geholpen. Sowieso vinden er jaarlijks functioneringsgesprekken plaats voor alle werknemers.

Zoals eerder al werd aangegeven, is de begeleiding die voorzien wordt voor de doelgroepwerknemers (na de stageperiode) echter niet zo verschillend vergeleken met de begeleiding van de vaste werknemers die aan het werk zijn in de organisatie, aangezien de profielen van alle werknemers sterk op elkaar lijken.

#### 5.4.5.4 *Communicatie en sensibilisering*

Het engagement om doelgroepwerknemers aan het werk te stellen wordt niet expliciet gecommuniceerd met de werknemers, maar er wordt wel gewezen op een algemene cultuur van respect. De organisatie geeft aan dat hiervoor geen specifieke communicatie of beleid moet opgezet worden, aangezien de werknemers zelf mettertijd op deze manier zijn gaan denken en handelen, en dit mee omwille van het feit dat er geregeld doelgroepwerknemers stage komen lopen bij de organisatie. Op de werkvloer wordt het onderscheid niet gemaakt.

Als een persoon een bepaalde problematiek of beperking heeft die een impact heeft op de tewerkstelling, dan wordt dit wel gecommuniceerd aan de directe collega's. Als collega's niet op de hoogte zijn van deze beperkingen kan dit immers soms voor strubbelingen of misverstanden zorgen. Het gaat hierbij wel enkel om de collega's die samenwerken met de persoon in kwestie. Het voorbeeld werd gegeven van de werknemer met autisme die in de eerste periode van tewerkstelling vaak woede-uitbarstingen kreeg. Door de collega's en directe chef hiervan op de hoogte te brengen, weten zij hoe ze hiermee moeten omgaan. De organisatie wil vermijden dat alle werknemers op de hoogte zijn van iemand beperkingen of problematieken, aangezien het niet de bedoeling is dat iemand een bepaald label krijgt. Dit is ook een reden waarom deze samenwerking met doelgroepwerknemers niet wordt gecommuniceerd naar externe stakeholders of klanten. Als het gaat om persoonlijke problemen of zaken die niet van belang zijn voor het uitvoeren van de job, dan wordt enkel de directe chef op de hoogte gesteld.

#### 5.4.6 **Ondersteuning(snoed)**

Er bestaat een structurele samenwerking tussen Brico en enkele sociale economie organisaties die instaan voor de begeleiding van werknemers met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Tijdens de stage zijn deze organisaties dan ook aanspreekpunten, voor de werknemer maar ook voor de werkgever. Als de werkgever bepaalde problemen zelf moeilijk kan oplossen, of hiervoor ondersteuning nodig heeft, dan kan ze een beroep doen op deze organisaties, al is dit eerder op een ad hoc manier georganiseerd.



Wat financiële ondersteuning betreft, heeft de organisatie middelen in het kader van een diversiteitsplan. Daarnaast wordt er geen gebruik gemaakt van financiële ondersteuningsmiddelen. Dit vergt veel administratie en werk, maar de belangrijkste reden is dat deze vergoedingen vaak binnen een regelgevend kader zijn ingebed waarnaar de organisatie zich dan ook moet aanpassen, hetgeen vaak niet haalbaar, mogelijk of wenselijk, is. De meerwaarde van deze financiële tegemoetkomingen weegt hier niet tegen op.

#### **5.4.7 Drempels en kosten**

Een algemene vaststelling is dat er weinig specifieke drempels of knelpunten zijn, die echt toe te schrijven zijn aan het profiel van de doelgroepwerknemers, en dat er geen grote verschillen zijn met de andere werknemers. Het is echter zo dat er tijdens de stageperiode sterk wordt nagegaan wat mogelijke drempels kunnen zijn en hoe hierop kan worden ingespeeld. Als tijdens deze periode blijkt dat sommige drempels te hoog zijn, zowel wat betreft fysieke en mentale gesteldheid als wat betreft kennis, ervaring en/of attitude, dan wordt deze persoon finaal ook niet aangeworven. De belangrijkste drempels tijdens een stage zijn dan ook vaak werknemers die zichzelf overschatten en die het werk eigenlijk niet aan kunnen (fysiek of mentaal), en een arbeidsattitude die niet goed is. Daarnaast zijn de werknemers die bij Brico in de winkel werken bijna allemaal laaggeschoold, en hebben ook verschillende van deze werknemers te kampen met problemen. Het verschil met doelgroepwerknemers is dan ook niet zo groot.

#### **5.4.8 Meerwaarden**

De doelgroepwerknemers die aan het werk zijn bij Brico, hebben in het verleden weinig kansen gekregen op de arbeidsmarkt. Als ze dan een kans krijgen, grijpen ze deze meestal met beide handen aan en zijn ze enorm gemotiveerd en loyaal. Het gebrek aan ervaring of kennis, of bepaalde andere beperkingen waar deze werknemers mee kampen, worden zo ruimschoots gecompenseerd. Dit levert vaak ook een meerwaarde op voor het hele team of de hele organisatie, aangezien de doelgroepwerknemers door hun motivatie en inzet de anderen vaak meetrekken en mee motiveren.

Tijdens de stageperiode begeleiden de vaste werknemers de doelgroepwerknemers mee op de werkvloer. Dit is een meerwaarde voor de doelgroepwerknemer omdat die zo, heel toegepast en op de werkvloer zelf, het reilen en zeilen leert van de job. Maar dit is echter ook een meerwaarde voor de vaste werknemers die samenwerken met deze doelgroepwerknemers, omdat het hun zelfvertrouwen en eigenwaarde versterkt. Ze zijn trots dat ze iemand mogen begeleiden. Daarnaast gaan ze ook extra hun best doen, omdat ze alles op de juiste manier willen laten zien en het belangrijk is om iets op een goede manier aan te leren. Deze stages zijn dus zowel een meerwaarde voor de werkgever, voor de doelgroepwerknemer, als voor de vaste werknemers.

Tot slot is het ook waardevol dat werknemers samenwerken met collega's die het niet gemakkelijk hebben en die kampen met bepaalde problematieken. Dit brengt bij hen meer empathie voor personen die zich in zo'n situatie bevinden, teweeg en veegt vooroordelen van de tafel. Doordat er vaak doelgroepwerknemers een stage komen doen en/of aan het

werk blijven bij de organisatie, is dit voor de collega's een vanzelfsprekendheid geworden. Zij beschouwen de doelgroepwerknemers dan ook niet anders dan zichzelf. Dit zorgt voor een open organisatiecultuur met respect voor elkaar.

#### 5.4.9 Kritische succesfactoren

Een van de belangrijkste kritische succesactoren is natuurlijk de *stageperiode* vooraleer de doelgroepwerknemer vast aan het werk gaat bij de werknemer. We gaven eerder aan dat deze stage zowel voordelen heeft voor de doelgroepwerknemer, de collega's van de doelgroepwerknemer, als voor de werkgever. Voor de organisatie of werkgever is dit een van de belangrijkste succesfactoren, aangezien tijdens deze periode wordt gezocht naar de best mogelijke match tussen doelgroepwerknemer en werkgever, de werkgever een goed zicht krijgt op de capaciteiten (en beperkingen) van de doelgroepwerknemer en de doelgroepwerknemer de job, organisatie en collega's al kent bij de start van de tewerkstelling.

Tijdens de stageperiode wordt ook nagegaan in welke mate de doelgroepwerknemer past in het team en de organisatie, wat een belangrijke succesfactor is. Hierbij gaat het zowel om een persoonlijke match, als om een match op het gebied van competenties: het is belangrijk dat de teamleden en collega's elkaar aanvullen en dat er een goede mix is.

De organisatie zelf moet ook openstaan voor de tewerkstelling van minder 'voor de hand liggende' werknemers. Vooral tijdens de stageperiode vergt deze tewerkstelling veel extra *tijd en inspanningen*. Het is dan ook van belang dat de werkgever zelf hierachter staat. Daarnaast moet er in de organisatie zelf ook een *open cultuur* zijn: ook collega's moeten overtuigd zijn.

*Flexibiliteit* is belangrijk, zowel bij het zoeken naar een goede match tussen doelgroepwerknemer en job, bij persoonlijke problemen of strubbelingen die voortkomen vanuit de beperkingen of problematieken van de doelgroepwerknemer, als bij verwachtingen die gesteld worden. Zo is het belangrijk niet te verwachten dat de doelgroepwerknemer meteen meedraait zoals alle andere werknemers. Hiervoor is ook de stageperiode ingebouwd.

Tot slot is het belangrijk dat de doelgroepwerknemers - en alle werknemers - bij een aanspreekpunt terecht kunnen als er problemen zijn, zowel bij problemen met betrekking tot het werk als bij problemen van persoonlijke aard. De werkgever moet dan ook openstaan om te luisteren en te communiceren, en bij grote problemen moet er doorverwijzing mogelijk zijn.

#### 5.4.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

*Stages* zijn hier de kritische succesfactor voor een duurzame tewerkstelling van werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Deze stages zijn gericht op het verwerven van ervaring op de werkvloer. Deze periode zorgt er ook voor dat een goede match kan bewerkstelligd worden tussen werknemer en job. De doelgroepwerknemer moet op deze manier niet meteen ten volle meedraaien, maar krijgt een periode waarin aanpassing aan (en van) de nieuwe job en werkplek mogelijk is. Dit is dus een goede manier van werken voor werknemers waarvoor het niet evident is aan de slag te gaan op de reguliere arbeidsmarkt.

Bovendien werkt de organisatie structureel samen met externe organisaties voor de toeleiding. Meerwaarde hiervan is ook dat, zowel tijdens de stageperiode als achteraf tijdens de periode van 'vaste' tewerkstelling, deze organisatie een *aanspreekpunt* blijft.

#### 5.4.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Persoonlijke ervaringen en overtuiging, diversiteitsplan
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werk moet mogelijk zijn gezien de specifieke kenmerken of beperkingen (zowel lichamelijk als psychologisch)</li> <li>- Motivatie</li> <li>- Match met team</li> <li>- Voor definitieve tewerkstelling: succesvolle stageperiode</li> </ul>
Aard van de acties	Specifieke en niet-specifieke acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding (specifiek), begeleiding en aanpassingen
Mate van ondersteuning	Structurele samenwerking met sociale economie organisaties voor de toeleiding van doelgroepwerknemers door stages
Ingezette instrumenten	Financiële middelen in het kader van Diversiteitsplan
Ervaren drempels en knelpunten	Geen specifieke drempels eigen aan doelgroepwerknemers, weinig verschillen tussen doelgroepwerknemers en vaste werknemers. Tijdens stageperiode soms knelpunten met betrekking tot arbeidsattitude en werknemers die zichzelf (lichamelijk en/of geestelijk) overschatten
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyaliteit, kunnen rekenen op doelgroepwerknemers</li> <li>- Vaste werknemers putten zelfvertrouwen uit begeleiding tijdens stage</li> <li>- Meer begrip voor anderen, minder vooroordelen</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stage als belangrijkste succesfactor</li> <li>- Match met team</li> <li>- Draagvlak in organisatie, zowel bij leidinggevende(n) als bij collega's/medewerkers</li> <li>- Flexibiliteit vanuit organisatie, uitproberen wat beste match met job oplevert</li> <li>- Bereidheid te luisteren en vast aanspreekpunt bij problemen, met mogelijkheid voor doorverwijzing indien noodzakelijk</li> </ul>

## 5.5 Jan Yperman Ziekenhuis

### 5.5.1 Voorstelling bedrijfscase

Het Jan Yperman Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis waar doelgroepwerknemers worden tewerkgesteld in de functie van logistiek assistent. Dit is een specifieke job met veel verschillende taken, zoals patiënten vervoeren, eten rondbrengen, medicatie rondbrengen, enzovoort. In 2006 is Jan Yperman gestart met de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Deze tewerkstelling wordt altijd voorafgegaan door een stage in het ziekenhuis, gecombineerd met opleiding. Het gaat om een korte kennismakingsstage, gevolgd door een intensieve stage. Als de stage succesvol wordt beëindigd en er is sprake van een open plaats of vacature in het ziekenhuis, dan stroomt deze persoon door.

Voor dit traject werkt het ziekenhuis samen met Jobcentrum, een sociale economie organisatie die opleidingen inricht en aanbiedt voor werkzoekenden. Sinds 2006 zijn in totaal achttien doelgroepwerknemers gestart met een stage, waarvan er nadien tien aan de slag gegaan zijn in het ziekenhuis.

### 5.5.2 Doelgroepwerknemers en voorwaarden

In het ziekenhuis werken diverse doelgroepwerknemers. Het gaat zowel om personen met een fysieke handicap of problematiek (bv. een werknemer die een zwaar auto-ongeluk heeft gehad, personen met fysieke klachten, een persoon met een immuunziekte), om personen met een mentale problematiek (twee werknemers die te kampen hebben gehad met een depressie ten gevolge van een burn-out en pesten op het werk, personen die bijzonder onderwijs hebben gevolgd en die beperkte verstandelijke mogelijkheden hebben) als om langdurig werkzoekenden (meer dan twee jaar werkloos).

*Motivatie* is een van de belangrijkste voorwaarden. Als er een stageplaats is en een kandidaat is sterk gemotiveerd om deze in te vullen, dan komt deze normaal gezien in aanmerking. Daarnaast moet er ook een minimum aan *leervermogen* zijn. De opleiding logistiek assistent en de functie zelf zijn laagdrempelig maar vereisen toch bepaalde minimum competenties en capaciteiten.

Tot slot moeten de stage en de functie-uitvoering ook *fysiek en/of mentaal haalbaar of mogelijk* zijn. De werknemers die starten aan de stage hebben vaak mentale of fysieke beperkingen. De uitvoering van de functie moet in dat opzicht mogelijk zijn, en niet teveel vergen. Er zijn aanpassingen mogelijk maar de bedoeling is wel dat na de stage, de werknemer op een volwaardige manier kan meedraaien en dat er een goede match is tussen de kenmerken van de job en de mogelijkheden en/of beperkingen van de doelgroepwerknemer. Zo zal een logistiek assistent heel wat afstand moeten afleggen tijdens een werkdag. Iemand die niet over voldoende fysiek beschikt om veel te stappen, zal deze functie dan ook niet kunnen uitvoeren. De organisatie geeft aan dat ze onbevooroordeeld zijn en iedereen een kans willen geven, maar dat bovenstaande zaken wel aanwezig dienen te zijn.

### 5.5.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers

Voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers werkt het ziekenhuis (op een structurele wijze) samen met Jobcentrum, een sociale economie organisatie die opleidingen inricht en werkzoekenden begeleidt naar werk. Deze samenwerking bestaat sinds 2006 en is er gekomen op vraag van Jobcentrum. Zij organiseren immers opleidingen tot 'logistiek assistent' in de zorgsector en waren op zoek naar stageplaatsen voor cursisten van deze opleiding. Deze stages bleken een succes te zijn, zowel voor het ziekenhuis als voor de werkzoekende. Doordat dit zo succesvol was, werd deze samenwerking met Jobcentrum en het inrichten van stages voor doelgroepwerknemers, verdergezet.

Daarnaast bestaat er ook een *maatschappelijke motivatie*, aangezien het gaat om 'mensen kansen geven', wat ook de filosofie van het ziekenhuis en de hele sector volgt.

#### 5.5.4 Aard van het beleid en de acties

Het Jan Yperman ziekenhuis zet duidelijk specifieke acties op voor doelgroepwerknemers, aangezien ze - in samenwerking met een externe organisatie - stages inrichten om deze groep toe te leiden. Daarnaast worden er, indien hier nood aan is, tijdens de stageperiode ook aanpassingen doorgevoerd, die specifiek gericht zijn op deze doelgroepwerknemers. Doel is een zo goed mogelijke match tussen de doelgroepwerknemer en de job te bereiken. Echter, de doelstelling is dat na de stageperiode de doelgroepwerknemer op dezelfde manier het werk uitvoert als de vaste werknemers of collega's. Na de stageperiode is er dan ook bijna geen sprake meer van specifieke acties. Het samenwerken met doelgroepwerknemers wordt ook niet bewust gecommuniceerd naar interne en externe stakeholders.

#### 5.5.5 Acties

##### 5.5.5.1 Toeleiding en selectie

Zoals eerder vermeld werkt het ziekenhuis voor de toeleiding van doelgroepwerknemers samen met Jobcentrum. Het Jobcentrum stelt kandidaten voor. Vooraleer een doelgroepwerknemer van start gaat met een stage bij het Jan Yperman ziekenhuis, vindt er altijd een kennismakingsgesprek plaats met de betreffende werknemer om na te gaan of de werknemer in aanmerking komt voor de stage. De voornaamste 'instapvoorwaarden' worden hier afgetoetst: motivatie, fysieke en mentale mogelijkheid om de job uit te voeren, en leercapaciteit. Voorafgaand aan dit gesprek geeft Jobcentrum altijd informatie over de werknemer en de beperkingen of kenmerken waarmee hij of zij kampt, aan het ziekenhuis maar er wordt ook altijd bij de kandidaat zelf gepeild naar deze zaken. Op basis van dit gesprek wordt ook nagegaan op welke dienst de kandidaat het beste zou kunnen beginnen, binnen welk team en welke stagementor(s) er zal worden aangewezen.

Als het kennismakingsgesprek goed is gegaan en als de organisatie van mening is dat de kandidaat kan starten met de stage, vindt eerst een kennismakingsstage plaats (160 uur). Opzet van deze stage is om te kijken of de job van logistiek assistent iets is voor de werknemer, en om de werknemer kennis te laten maken met de job. Daarnaast is het een manier voor het ziekenhuis om de werknemer te leren kennen, en af te toetsen wat de mogelijkheden en eventuele beperkingen zijn. Tijdens deze eerste kennismakingsstage heeft de werknemer nog geen echte verantwoordelijkheden, maar gaat het louter om het leren kennen van de job, het team en de organisatie.

Als na deze kennismakingsstage zowel de werknemer als de organisatie overtuigd zijn van de goede 'match', start de eigenlijke stage (500 uur in totaal). Tijdens deze stage krijgt de werknemer twee vaste logistieke assistenten als mentoren aangewezen (reden dat er twee mentoren zijn, is om afwezigheden op te vangen). Bedoeling van deze stage is om werkervaring op te doen, maar ook om uit te zoeken hoe de beste match kan worden gerealiseerd tussen de werknemer en de job zelf. Zo zal er uitgeprobeerd worden wat het beste werkt qua uurregeling, kunnen er extra vakantiedagen worden toegekend, wordt gekeken in welk team de werknemer het beste past, enzovoort. Hierbij houdt de organisatie rekening met de specifieke kenmerken en/of beperkingen van de doelgroepwerknemer. Als de werknemer de

stage vervult en slaagt voor de opleiding, dan volgt er meestal een vaste aanwerving. Bedoeling is dat na deze stage de doelgroepwerknemer op een volwaardige manier meedraait in de organisatie.

#### *5.5.5.2 Tewerkstelling: aanpassingen*

Een concrete aanpassing die werd gemaakt, specifiek voor bepaalde doelgroepwerknemers die verstandelijk iets beperkter bleken te zijn en die moeilijkheden hadden met het uitvoeren van de verschillende taken, is een eenvoudige leidraad over de concrete taken die een logistiek assistent moet uitvoeren. Dit instrument werd dan ook opgesteld, enerzijds om ervoor te zorgen dat de doelgroepwerknemer alle taken goed leert uitvoeren en anderzijds als hulpmiddel voor de werknemer zelf zodat hij of zij niets vergeet. Deze leidraad bestaat uit een lijst met kerntaken van de logistiek assistent, met per kerntaak kleine deeltaken (bv. bij het brengen van eten: plateau neerzetten, verpakkingen opdoen, helpen bij eten, ...). Hierbij werd aandacht gegeven aan een toegankelijke en laagdrempelige formulering. Bedoeling is dat de stagementor aangeeft wat eerst moet aangeleerd worden en welke stappen er gevolgd moeten worden. Als een bepaalde taak is aangeleerd en de doelgroepwerknemer de kerntaak goed kan uitvoeren, dan wordt dit afgetekend. Zo weet ook de andere mentor wat iemand wel of niet onder de knie heeft.

#### *5.5.5.3 Tewerkstelling: begeleiding en opleiding*

Tijdens de periode waarin de werknemer stage loopt bij het Jan Yperman Ziekenhuis blijft Jobcentrum een aanspreekpunt voor zowel de werkgever als de doelgroepwerknemer. Indien er bijkomende begeleiding vereist is, neemt Jobcentrum deze voor zijn rekening. Tijdens de stageperiode is er veel aandacht voor begeleiding en werkplekleren. Tijdens de stage krijgen alle doelgroepwerknemers een opleiding ergonomie.

De begeleiding van de doelgroepwerknemers na de stageperiode is niet echt verschillend van de begeleiding aangeboden aan de vaste werknemers. Hoewel de doelgroepwerknemers meestal met bepaalde problemen kampen, blijkt de begeleidingsnood niet veel groter dan die van de vaste werknemers omdat ze een intensieve stageperiode hebben doorlopen. Na deze stage is de werknemer dan ook volledig op de hoogte van de job-uitvoering, van het reilen en zeilen in de organisatie, enzovoort.

#### *5.5.5.4 Communicatie en sensibilisering*

De organisatie of werkgever zelf is op de hoogte van de eventuele problematieken of beperkingen waarmee de doelgroepwerknemer kampt. Dit is immers belangrijk om na te gaan in welke mate de persoon, fysiek en/of mentaal, in staat is om de job uit te oefenen, en om hiermee eventueel rekening te houden.

De organisatie kijkt er echter op toe dat niet alle collega's of medewerkers hiervan op de hoogte zijn. Vaak willen deze doelgroepwerknemers een kans om een nieuwe start te maken. Het is dan ook niet de bedoeling om deze personen een 'label' op te plakken. Als het gaat om bepaalde kenmerken die een grote impact hebben op het werk, of iets waarmee rekening moet gehouden worden, dan worden de naaste collega's en leidinggevende(n) wel

op de hoogte gesteld, maar hiervoor wordt meestal het akkoord gevraagd van de doelgroepwerknemer in kwestie.

### 5.5.6 Ondersteuning(snoed)

Tijdens de stageperiode blijft Jobcentrum een aanspreekpunt voor zowel werkgever als doelgroepwerknemer. Als er bijkomende begeleiding of gesprekken nodig zijn, dan kan hiervoor dus een beroep gedaan worden op Jobcentrum. Bij de eigenlijke tewerkstelling, na de stage, kan dit verder gezet worden, maar dit gebeurt meestal ad hoc, als er bepaalde problemen of vragen zijn.

Met betrekking tot financiële tegemoetkomingen zijn verschillende doelgroepwerknemers aan het werk gesteld in het statuut van ‘Sociale Maribel’ (cf. een financiële tegemoetkoming waarmee werkgevers in de social profit een nieuwe arbeidsplaats creëren).

### 5.5.7 Drempels en kosten

Een aantal knelpunten of drempels die de organisatie aanhaalt, zijn gelinkt aan de voorwaarden die gesteld worden voor de start van de stage en/of tewerkstelling in het ziekenhuis:

- een belangrijk knelpunt bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers, alsook een reden waarom een stage en/of een uiteindelijke tewerkstelling soms fout loopt, is omdat de werknemer in kwestie het werk *fysiek* niet aan kan. De organisatie geeft aan dat doelgroepwerknemers met fysieke problemen zichzelf in dit kader soms overschatten. Ze willen veel doen, maar krijgen dit uiteindelijk niet gerijmd met hun persoonlijk leven en/of fysieke gezondheid. Zo werd het voorbeeld gegeven van een werknemer die elke avond zo hard moest recupereren van de werkdag, dat ze in het huishouden niets kon doen. Een andere werkneemster moest zware pijnstillers nemen omdat ze het werk anders fysiek niet aan kon. Dit is soms een reden waarom een stage of tewerkstelling misloopt, al probeert de organisatie hier veel aandacht aan te besteden en hier vooraf een goed zicht op te krijgen. Vaak is de beperking of problematiek van de doelgroepwerknemer zelf dus een drempel voor een duurzame tewerkstelling;
- sommige werknemers hebben *te weinig leercapaciteiten*, waardoor eenvoudige taken met veel begeleiding en extra aandacht toch niet uitgeoefend kunnen worden;
- *attitudeproblemen* spelen soms parten.

### 5.5.8 Meerwaarden

De organisatie geeft aan dat de betrokken werknemers vaak mensen betreft die elders geen of weinig kansen krijgen. Door hen wel een kans te geven, zijn ze meestal heel *gemotiveerd* en *loyaal*, waardoor ze goede werknemers zijn.

De doelgroepwerknemers starten altijd met een stage. Een voordeel voor de organisatie is dat, door deze stage te doorlopen, de werknemers zowel de job, de organisatie als de collega's goed leren kennen. De organisatie verwerft op deze manier ook een goede kijk op de werknemer, en weet dat deze kan meedraaien in de organisatie op een goede manier. Een gevolg hiervan is bijvoorbeeld dat deze werknemers meer actief zijn op andere afdelingen.

Daarnaast zijn deze stages ook een *meerwaarde voor de collega's* of vaste werknemers, aangezien zij zelf optreden als stagementor. Dit geeft hen meer zelfvertrouwen, alsook een 'fierheid' over de eigen job. Zo is dit ook een meerwaarde voor de organisatie, aangezien de vaste werknemers hierdoor gemotiveerd blijven en geprikkeld worden om de taken goed uit te voeren. Doordat de stages meestal succesverhalen zijn, zijn ook de collega's overtuigd van de meerwaarde hiervan.

Samenwerken met doelgroepwerknemers of met personen die bepaalde problematieken of beperkingen hebben, geeft ook een impuls aan het *inlevingsvermogen* van de collega's en andere medewerkers in de organisatie. In eerste instantie was er bij collega's niet altijd begrip voor werknemers die bepaalde problemen hebben, en aanpassingen die hiervoor werden opgezet. Een voorbeeld werd gegeven van iemand met financiële problemen die hierdoor een beroep moest doen op het openbaar vervoer. Dit was echter moeilijk af te stemmen met de werkuren, waarop de organisatie deze aanpaste. Hier was oorspronkelijk niet veel begrip voor bij de collega's. Door dit echter te kaderen en doordat zij zelf samenwerkten met deze persoon, is dit verbeterd. Door de jaren heen is dit ook merkbaar en is er meer begrip voor personen in moeilijke situaties, alsook meer empathie.

Een laatste meerwaarde tot slot, is de *voldoening* die de organisatie haalt uit de samenwerking met doelgroepwerknemers, vooral als blijkt dat iemand een heel groeipad succesvol aflegt.

### 5.5.9 Kritische succesfactoren

Er werden door de organisatie verschillende kritische succesfactoren aangehaald:

- openstaan en onbevooroordeeld zijn voor mensen die beperkingen of problematieken hebben;
- tijd nemen om een goede inschatting te maken van de kandidaat-werknemer, door het opzetten van een kennismakingsgesprek en kennismakingsstage. Communicatie is hier heel belangrijk;
- om tot een goede match te komen, en vooral tot een kwalitatieve en duurzame tewerkstelling van de doelgroepwerknemers, is het belangrijk om een aantal jobaspecten uit te testen en uit te proberen, en dit zowel met betrekking tot de werkuren, jobinhoud, team, afdeling, enzovoort. Op deze manier kan de beste match gemaakt worden tussen de kenmerken en mogelijkheden van de doelgroepwerknemer, de job en de organisatie. Bij dit 'uitproberen' is het ook belangrijk om een balans te vinden tussen doelgroepwerknemer en collega's, leidinggevende en de afdeling of team waar hij of zij terecht komt;
- de stage zelf is natuurlijk een kritische succesfactor. De functie van logistiek assistent is laagdrempelig maar vereist wel bepaalde competenties, vaardigheden en uiteraard een diploma. Via het systeem van opleiding gecombineerd met stage is het voor de doelgroepwerknemers haalbaar dit diploma te behalen en tegelijkertijd werkervaring op te doen. Voor de organisatie is dit ook een succesformule, aangezien tijdens de stageperiode de werknemer zowel de job als de organisatie leert kennen, en de organisatie de werknemer hierin kan opleiden en begeleiden. Tijdens deze periode is er ook tijd en ruimte om specifieke problemen of beperkingen aan te pakken en te zoeken naar



manieren om dit zo goed mogelijk te combineren met de job. Na de stageperiode is de doelgroepwerknemer een volwaardig logistiek assistent, zijn er oplossingen voor de problemen of kenmerken die het werk minder evident maken, én kent de werknemer de job en de organisatie door en door. Dit alles stimuleert een duurzame tewerkstelling van de betreffende doelgroepwerknemers;

- de organisatie geeft tot slot aan dat succesverhalen een belangrijke motiverende factor zijn om alles voor te zetten.

#### **5.5.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?**

Doelgroepwerknemers volgen een opleiding tot logistiek assistent en doen tegelijkertijd werkervaring op binnen het ziekenhuis. Belangrijk hierbij is dat ze op de werkvloer begeleid worden door collega's. Voor het ziekenhuis zorgt deze manier van werken ervoor dat ze werknemers kunnen tewerkstellen die de juiste kwalificaties hebben, en die bovendien al praktijkervaring hebben opgedaan binnen het ziekenhuis zelf, waardoor er niet enkel ervaring is in de functie maar ook met de manier van werken in het ziekenhuis, de afdelingen, met de collega's, enzovoort. Dit zorgt er ook voor dat de werknemers ervaring opdoen in die aspecten die belangrijk worden geacht door het ziekenhuis, en dat eigen accenten worden gelegd.

Na deze periode van opleiding en tewerkstelling, zijn deze doelgroepwerknemers dus 'klaargestoomd' om aan de slag te gaan in het ziekenhuis. Net zoals bij Landelijke Kinderopvang is dit een oplossing voor organisaties en/of sectoren die kampen met een lage instroom van gekwalificeerd personeel voor bepaalde jobs.

### 5.5.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Gestart op eenmalige vraag van Jobcentrum. Stage bleek zo'n succes, zowel tijdens stageperiode als nadien (mondde uit in vaste tewerkstelling) dat hiermee werd verder gegaan. Vanuit algemeen engagement om mensen kansen te geven
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivatie</li> <li>- Minimum leervermogen (cf. opleiding niet altijd eenvoudig)</li> <li>- Uitvoeren job moet fysiek en mentaal mogelijk zijn</li> <li>- Voor vaste tewerkstelling: stage succesvol, diploma behaald</li> </ul>
Aard van de acties	Specifiek en niet-specifiek
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding (specifiek), aanpassingen tewerkstelling
Mate van ondersteuning	Structurele samenwerking met Jobcentrum voor het opzetten van stages en toeleiding kandidaten hiervoor
Ingezette instrumenten	Financiële incentives (na de stage) indien mogelijk (bv. Sociale Maribel)
Ervaren drempels en knelpunten	Tijdens de stage vooral: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werk is fysiek soms te zwaar</li> <li>- Te weinig leervermogen</li> <li>- Arbeidsattitude</li> </ul>
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyale en gemotiveerde medewerkers</li> <li>- Na stage grote kennis van organisatie, kennen organisatie door en door</li> <li>- Vaste werknemers leren van begeleiden tijdens stage (cf. meer zelfvertrouwen)</li> <li>- Meer empathie en draagvlak voor anderen en beperkingen</li> <li>- Voldoening bij succes</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinatie opleiding en stage, met extra begeleiding</li> <li>- Uittesten en proberen om een zo goed mogelijke match te krijgen tussen doelgroepwerknemer en job/team/organisatie</li> <li>- Flexibiliteit vanuit organisatie</li> <li>- Succesverhalen om als organisatie gemotiveerd te blijven</li> </ul>

## 5.6 Martine Van Camp

### 5.6.1 Voorstelling bedrijfsfase

Martine van Camp is een organisatie die meerderjarige personen met een verstandelijke handicap begeleidt en ondersteunt op het vlak van leven, wonen en dagbesteding. Zij stellen al bijna tien jaar WEP+-werknemers tewerk (cf. werknemers in Werkervaringstrajecten), en dit binnen twee functies: 'begeleider dagcentrum' en 'onderhoud/poets'. Doelstelling is dat de persoon na de WEP+- periode duurzaam aan het werk gaat in de organisatie. Met de eerste functie is de organisatie ondertussen gestopt omdat, met uitzondering van twee personen (die nog steeds werkzaam zijn in de organisatie), de werknemers geen succesvol traject aflegden. Voor de andere functie verloopt dit beter. Voor de schoonmaak zijn er al verschillende doelgroepwerknemers doorgestroomd naar een vaste job in de organisatie. Daarnaast laat de organisatie ook ad hoc stages doorgaan.

## 5.6.2 Doelgroepwerknemers en voorwaarden

Martine van Camp werkt al verschillende jaren samen met werknemers in een WEP+-statuut, het gaat dan om laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden. Daarnaast is een werknemer die verstandelijk beperkt is, al bijna zeven jaar aan het werk in de schoonmaak. Tot slot werkt een werknemer die slechtziend is reeds tien jaar in een administratieve functie.

De belangrijkste voorwaarde is dat het functioneren in de job, en in team met de collega's, mogelijk moet zijn.

## 5.6.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers

De motivatie om doelgroepwerknemers tewerk te stellen, en dan specifiek met betrekking tot de tewerkstelling van WEP+- werknemers, is er vooral gekomen omdat de organisatie zelf een sociale organisatie is, die *ook op een sociale manier wil werken*. Er wordt niet actief gewerkt rond kansengroepen of doelgroepwerknemers, maar men wilde wel meestappen in het WEP+-verhaal om mensen zo kansen te kunnen bieden.

De tewerkstelling van de andere doelgroepwerknemers is eerder toevallig gebeurd, door middel van een sollicitatie en een stage. Deze werknemers werden niet bewust (omwille van het behoren tot de doelgroep) aangeworven, maar men wilde hen wel een kans geven. De organisatie staat open voor werknemers met problematieken of bepaalde kenmerken die een grote afstand tot de arbeidsmarkt met zich meebrengen, maar voert geen specifieke toeleidingsacties om deze aan te trekken.

## 5.6.4 Aard van het beleid

Met betrekking tot WEP+ wordt er gebruik gemaakt van een specifieke of gerichte actie, aangezien via deze weg bewust doelgroepwerknemers worden toegeleid naar de organisatie. Ook werd gebruik gemaakt van een stage. Echter, er wordt zowel intern als naar externe stakeholders toe, hierover geen communicatie gevoerd, en er werden geen expliciete engagementen opgezet. Het gaat dus om een latent beleid met betrekking tot de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

## 5.6.5 Acties

### 5.6.5.1 Toeleiding en selectie

De WEP+-werknemers worden toegeleid naar een vaste tewerkstelling via dit WEP+-traject. Na de WEP+-periode kunnen ze immers met een contract van onbepaalde duur tewerkgesteld worden. Daarnaast werd een andere doelgroepwerknemer aangeworven via een onbetaalde stage. De organisatie zet echter niet structureel stages op, maar deze gebeuren eerder uitzonderlijk.

### 5.6.5.2 *Tewerkstelling: aanpassingen*

Voor de werknemer die slechtziend is, werden verschillende aanpassingen aan de arbeidspost uitgevoerd. De organisatie heeft hiervoor recht op een financiële tegemoetkoming van de VAPH (Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap) en, gezien de kostprijs van deze aanpassingen en instrumenten, is dit ook noodzakelijk. De arbeidspostaanpassingen omvatten de volgende zaken:

- een speciaal programma op de computer van de werknemer zorgt ervoor dat de letters extra kunnen vergroot worden;
- een dictafoon om verslagen in te spreken;
- een toestel waarmee notities in braille kunnen gemaakt worden.

Naast deze grote aanpassingen die noodzakelijk zijn om het werk uit te kunnen voeren, worden er ook kleinere aanpassingen toegepast. Zo wordt er vb. op toegezien dat, wanneer er iets afgeleverd wordt aan de receptie, dit niet op de grond wordt geplaatst, dit om te vermijden dat de werknemer dit niet ziet en hierover struikelt. Als er gepoetst wordt, wordt dit ook expliciet aan deze medewerker gecommuniceerd. Als er personen het kantoor van de medewerker binnenkomen, kondigen ze dit aan want de werknemer kan geen collega's onderscheiden van elkaar, enzovoort.

Behalve deze aanpassingen aan de arbeidspost en aanpassingen in de dagelijkse werkzaamheden en met betrekking tot communicatie, werden er tot slot ook aanpassingen doorgevoerd in de jobinhoud of in de taken die de job omvat. Zo kan de werknemer bepaalde taken niet uitvoeren, zoals bij mensen thuis langsgaan. De collega's nemen deze taken op zich. Om ervoor te zorgen dat er een goede balans is in de taken die de collega's moeten uitvoeren, zorgt de doelgroepwerknemer dan op zijn beurt voor de telefoonpermanentie. Hierbij wordt er op toegezien dat er een goede mix is tussen ondersteunende en inhoudelijke taken. Een beperking mag immers niet resulteren in het uitvoeren van louter ondersteunende taken en het worden van een 'manusje van alles'. Daarbij is inspraak van de werknemer essentieel.

De collega en leidinggevende van de doelgroepwerknemer geven aan dat er doorheen de jaren veel tijd en aandacht is gegaan naar het uitzoeken van taken die kunnen uitgevoerd worden door de doelgroepwerknemer, naar de wijze waarop deze taken ingepast kunnen worden binnen de werking van de organisatie, wie bepaalde taken kan overnemen, enzovoort. Daarbij is het van belang om te zoeken naar taken gericht op de sterktes van de doelgroepwerknemers en het duidelijk communiceren hierover. Dit heeft echt geleid tot een apart en specifiek functieprofiel.

### 5.6.5.3 *Tewerkstelling: begeleiding en opleiding*

Tijdens de WEP+-periode krijgen de doelgroepwerknemers uiteraard begeleiding en opleiding. Tijdens de reguliere tewerkstelling hierna, is hier minder ruimte en aandacht voor, aangezien van de doelgroepwerknemers wordt verwacht dat ze op dat moment volwaardig meedraaien. Bovendien kennen deze werknemers de job, de organisatie, de collega's, ... waardoor er minder nood is aan begeleiding. Net zoals bij een stage, is een goede voorberei-

ding en investering in begeleiding en opleiding tijdens de WEP+-periode dus een belangrijke succesfactor voor de uiteindelijke tewerkstelling in de organisatie.

Voor de persoon die verstandelijk beperkt is en een job in de schoonmaakt uitvoert, wordt er wel extra (ad hoc) begeleiding voorzien. Zo geeft de organisatie bijvoorbeeld aan dat zij veel structuur nodig heeft. Aangezien de poetsploeg steeds werkt met schema's van zes weken, weet zij vooraf waar ze aan toe is. Naast die algemene schema's is er echter ook een apart schema voor haar aangemaakt, waarin meer uitleg staat bij bepaalde taken en eventuele veranderingen. Als er toch veranderingen optreden, dan dienen deze altijd heel goed te worden gecommuniceerd en gemotiveerd. Hier moet uiteraard extra tijd en geduld geïnvesteerd worden. Daarnaast kan er ook niet zomaar aan haar gevraagd worden om een taak uit te voeren die ze nog niet heeft uitgevoerd in het verleden, aangezien dit altijd moet getoond en extra uitgelegd worden.

In de WEP+-periode vindt er altijd een introductie plaats, alsook een evaluatie om de drie maanden. De vaste werknemers krijgen jaarlijks een functioneringsgesprek.

#### 5.6.5.4 *Communicatie en sensibilisering*

Er worden geen gerichte acties opgezet met betrekking tot communicatie over de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. De naaste collega's en leidinggevende(n) worden wel op de hoogte gesteld van de kenmerken en/of problematieken van de doelgroepwerknemer, als dit essentieel is voor de goede (samen)werking. Van de werknemer die verstandelijk beperkt is weten de collega's dit ook, omdat deze persoon soms extra aandacht en uitleg vraagt. Dit is uiteraard ook het geval voor de werknemer die slechtziend is.

Er is geen sprake van een vast aanspreekpunt of meter- of peterschap. De werknemers werken wel in team, waardoor ze vaak wel een collega of leidinggevende hebben waar ze bij terecht kunnen. Zo geeft de doelgroepwerknemer die verstandelijk beperkt is zelf aan dat ze twee vaste collega's heeft waar ze terecht kan met haar verzuchtingen, en die ook luisteren naar haar en die bemiddelen bij eventuele problemen. Als er problemen zijn met een collega, wordt dit ook altijd besproken met deze collega en wordt zo geprobeerd om dit op te lossen. Er wordt sowieso altijd een oplossing gezocht voor problemen of strubbelingen.

#### 5.6.6 **Ondersteuning(snoed)**

Voor de werknemer die slechtziend is, zijn de financiële premies vanuit het VAPH noodzakelijk om de nodige, kostelijke aanpassingen aan de arbeidspost te kunnen uitvoeren. Aangezien de VAPH bijna volledig tussenkomt in de kosten voor deze aanpassingen, vraagt de organisatie geen bijkomende tussenkomst in loonkosten aan voor een werknemer met een handicap.

#### 5.6.7 **Drempels en kosten**

De organisatie ervaart dat bij doelgroepwerknemers die langdurig werkzoekend zijn vooral de *arbeidsattitudes* vaak een knelpunt vormen. Het gaat immers om personen die reeds

lange tijd werkzoekend zijn (cf. voor WEP+ minstens twee jaar), en vaak vormen bepaalde vereisten zoals op tijd komen, verwittigen bij afwezigheid of ziekte, omgang met collega's en leidinggevendenden, ... problemen bij de start van de WEP+-tewerkstelling. Daarnaast vormt een *gebrek aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid* soms ook een knelpunt, vooral bij de job van begeleider in het dagcentrum.

Met betrekking tot de werknemer die verstandelijk beperkt is, is een knelpunt dat de taken soms traag en moeilijk uitgevoerd worden, waardoor er veel *extra aandacht en tijd* moet besteed worden aan de begeleiding van de doelgroepwerknemer. Bij werknemers van allochtone afkomst vormt de taal tot slot soms een probleem, zowel voor omgang met collega's als met patiënten. Daarnaast kunnen ook culturele verschillen of eigenheden soms voor een knelpunt zorgen.

### 5.6.8 Meerwaarden

Een belangrijke meerwaarde bij de samenwerking met doelgroepwerknemers - in de context van WEP+ - is dat er meestal een *duidelijke groei* merkbaar is. Dit is natuurlijk een meerwaarde voor de doelgroepwerknemers, maar ook voor de organisatie, aangezien dit een gevoel van voldoening schenkt. Daarnaast groeien sommigen van deze doelgroepwerknemers uit tot goede en volwaardige werknemers, wat uiteraard ook een meerwaarde is voor de organisatie.

De werknemer die slechtziend is, werkt al zeer lange tijd in de organisatie. Door de jaren heen is er veel aandacht en tijd gegeven aan het zoeken naar een goede balans tussen de capaciteiten (en beperkingen) van de werknemer enerzijds en de kenmerken van de job anderzijds. Op deze manier is er een *zeer goede match* gevonden.

### 5.6.9 Kritische succesfactoren

Een van de belangrijkste kritische succesfactoren is het *experimenteren met en uitproberen van verschillende jobelementen* om zo een optimale match te realiseren tussen de doelgroepwerknemer en de job. Voor de doelgroepwerknemer die slechtziend is, werden aanpassingen aan de arbeidspost én de jobinhoud doorgevoerd om te komen tot een job die echt op maat van haar gemaakt is.

Ook *praten en communiceren* is zeer belangrijk, en dan vooral met betrekking tot de invulling van de job van de doelgroepwerknemer. Belangrijk is om betrokkenheid van de werknemer zelf te creëren en de werknemer zelf te laten aangeven wat hij of zij graag doet of wil doen. Het is hierbij belangrijk om ervoor te zorgen dat de doelgroepwerknemers, net omwille van hun problematieken of beperkingen, geen louter ondersteunende rol in de organisatie gaan vervullen en dat het gaat om een *inhoudelijke kwalitatieve job*.

Daarnaast is soms wat meer *aandacht* nodig voor de doelgroepwerknemers. Het gaat soms wel om extra tijd, maar het zorgt ervoor dat de tewerkstelling heel wat gemakkelijker verloopt en meer op maat van de doelgroepwerknemer is.

Tot slot haalt de organisatie ook aan dat *succesverhalen* noodzakelijk zijn om te blijven samenwerken met doelgroepwerknemers.

### 5.6.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Martine Van Camp heeft ingrijpende aanpassingen doorgevoerd voor een werknemer met een fysieke handicap. Deze aanpassingen hebben zowel betrekking op de arbeidspost van de werknemer, als op de inhoud van de job. Dit is een goed voorbeeld van hoe taakherverdeling ervoor kan zorgen dat een werknemer, met een beperking die op het eerste zicht een onoverkomelijke drempel lijkt voor de jobuitoefening, deze job toch op een kwaliteitsvolle manier kan uitvoeren. Daarnaast is er ook een goede wisselwerking met de collega's, en worden hier ook taken herverdeeld. Bovendien staat dit proces niet stil, en wordt op regelmatige wijze bekeken in welke mate de functie nog voldoet aan de wensen en mogelijkheden van de doelgroepwerknemer. Op deze manier draait de werknemer op een volwaardige manier mee in de organisatie, maar werd er als het ware een 'functie op maat' opgezet.

### 5.6.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Kansen geven, vanuit aard en sector van de organisatie. Na eerste succeservaring met WEP+ besloten om dit verder te zetten.
Criteria voor aanwerving	- Job uitoefenen moet mogelijk zijn, gelet op de kenmerken of beperkingen van de doelgroepwerknemer
Aard van de acties	Voornameelijk specifieke acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding (specifiek via WEP+ en stage, alsook gewone sollicitatie), aanpassingen aan de arbeidsinhoud en arbeidspost (specifiek) en begeleiding (specifiek)
Mate van ondersteuning	Geen samenwerking met externe organisaties
Ingezette instrumenten	Maken gebruik van premies VAPH voor aanpassingen arbeidspost arbeidsgehandicapte
Ervaren drempels en knelpunten	- Langdurig werkzoekenden: arbeidsattitude - Verstandelijk beperkt: taken worden traag uitgevoerd, extra structuur en begeleiding nodig - Culturele verschillen, vaak moeilijk met betrekking tot zorgetaken - Taal - Gebrek aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid
Ervaren meerwaarden	- Voldoening bij groei en succesverhaal - Bepaalde beperkingen brengen specifieke voordelen met zich mee
Kritische succesfactoren	- Uitproberen en experimenteren om tot een goede match te komen tussen werknemer en job - Flexibiliteit vanuit organisatie - Bereid zijn om extra tijd en aandacht te spenderen aan bepaalde werknemers - Werknemers betrekken bij de invulling van hun job, bij de zoektocht naar goede match - Succesverhalen noodzakelijk om gemotiveerd te blijven als organisatie

## 5.7 Car Beauty Center

### 5.7.1 Voorstelling bedrijfscase

Car Beauty Center is een familiebedrijf dat gevestigd is in Hoboken en zich specialiseert in de professionele schoonmaak van auto's en bestelwagens, zowel in opdracht van particulieren als voor verkoop. De belangrijkste functie binnen deze organisatie is dan ook deze van schoonmaker van auto's, wat ook de aflevering van auto's aan de klant omvat. In totaal zijn er 14 werknemers tewerkgesteld bij de organisatie, bijna allemaal mannen.

Op de locatie waar de organisatie gevestigd is, was enkele jaren geleden ook de sociale werkplaats van de sociale economie organisatie Levanto gevestigd. Door de jaren heen heeft de organisatie dan ook kennis gemaakt met de werking van Levanto. Dit heeft ertoe geleid dat twee doelgroepwerknemers vanuit de sociale werkplaats van Levanto aan de slag zijn gegaan, en nog steeds aan het werk zijn, bij Car Beauty Center. Het gaat om twee aparte tewerkstellingen op vraag van Car Beauty Center zelf, aangezien er dringend nood was aan een goede kandidaat. Iedere aanstelling werd vooraf gegaan door een (korte) proef-tewerkstelling.

### 5.7.2 Doelgroepwerknemers en voorwaarden

Vanuit de sociale werkplaats bij Levanto zijn er twee doelgroepwerknemers bij Car Beauty Center aan de slag gegaan. Het gaat om laaggeschoolde, zeer langdurig werkzoekenden (cf. de instroomvoorwaarde voor een sociale werkplaats is een werkloosheidsduur of inactiviteitsduur van minstens vijf jaar). Het gaat om werknemers van buitenlandse origine, die geen of zeer weinig Nederlands spreken.

Daarnaast werken er verschillende werknemers bij de organisatie die financiële problemen hebben. Zo zijn enkele werknemers cliënt bij het OCMW. Daarnaast zijn er verschillende werknemers van buitenlandse afkomst die, behalve hun eigen gezin, ook hun familie in het thuisland financieel ondersteunen wat maakt dat zij het soms financieel moeilijk hebben.

Voor de meeste functies zijn er geen specifieke voorwaarden met betrekking tot vaardigheden of diploma's. Het is vooral belangrijk dat een kandidaat-werknemer het werk graag doet en dus graag poetst. Daarnaast moeten de werknemers gemotiveerd zijn en inzet tonen.

### 5.7.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers

Een belangrijke motivator om over te gaan tot de tewerkstelling van de doelgroepwerknemers via Levanto, was *de nood aan een goede werknemer*. Op beide momenten was er sprake van een plaats die snel ingevuld moest worden en waarvoor een goede kandidaat noodzakelijk was. Voor de functie zijn er geen specifieke diploma's of vaardigheden vereist, maar de kandidaat-werknemer moet interesse hebben in de sector en taken en moet het werk vooral graag doen. Daarnaast is vooral inzet en motivatie belangrijk. Aangezien Car Beauty Center enkele medewerkers van Levanto kende en sommige doelgroepwerknemers al aan het werk had gezien, heeft de organisatie rechtstreeks aan Levanto de vraag gesteld



naar een goede werknemer die aan bovenstaande kenmerken voldeed. Aangezien deze eerste tewerkstelling zeer *succesvol* bleek, ging de organisatie bij een volgende openstaande vacature een jaar nadien, opnieuw aankloppen bij Levanto.

#### 5.7.4 Aard van het beleid

Er wordt duidelijk gebruik gemaakt van specifieke of gerichte acties om doelgroepwerknemers aan te werven. Het beleid dat gevoerd wordt met betrekking tot de tewerkstelling van doelgroepwerknemers en/of kansengroepen is echter latent van aard. De organisatie profileert zich niet als een organisatie die werkt met doelgroepwerknemers.

#### 5.7.5 Acties

##### 5.7.5.1 Toeleiding en selectie

Car Beauty Center heeft Levanto aangesproken voor de toeleiding van twee doelgroepwerknemers. De tewerkstelling van deze werknemers is voorafgegaan door een korte proefperiode bij Car Beauty Center. Tijdens deze proefperiode werden de doelgroepwerknemers tewerkgesteld aan de lonen en voorwaarden van Levanto. De reden hiervoor is dat de werknemers, bij het niet doorgaan van de tewerkstelling, zo terug aan het werk konden bij Levanto. Als de werknemers immers meteen de overstap zouden maken naar een job in de reguliere economie, konden ze nadien niet meer terecht bij de sociale werkplaats, aangezien niet meer aan de voorwaarden voor instroom was voldaan (cf. de werknemers zijn dan immers niet meer vijf jaar werkzoekend of inactief, maar zijn tewerkgesteld geweest). Dit zorgde dus enerzijds voor meer zekerheid voor de werknemer en anderzijds ook voor de werkgever, die wilde vermijden dat, bij het mislopen van deze stage, de doelgroepwerknemer niet meer bij Levanto terecht zou kunnen. Een bijkomend voordeel van deze werkwijze is dat tijdens deze proefperiode Levanto als aanspreekpunt beschikbaar bleef voor zowel werknemer als werkgever.

Na deze proefperiode van twee weken, zijn de doelgroepwerknemers aangeworven met een contract van onbepaalde duur bij Car Beauty Center. Ook hier werd opnieuw een bijkomende zekerheid ingebouwd door een overeenkomst op te stellen waarbij gesteld werd dat, indien de tewerkstelling stopt binnen het jaar, de werknemer een ‘terugkeergarantie’ had naar Levanto.

##### 5.7.5.2 Tewerkstelling: aanpassingen

Er werden of worden geen specifieke aanpassingen opgezet voor de doelgroepwerknemers, maar wel wordt er *rekening gehouden met de kenmerken en met de eigenheid* van deze werknemers. Dit gebeurt niet enkel voor doelgroepwerknemers maar voor alle werknemers.

Daarnaast wordt er vaak *flexibiliteit* ingebouwd om zo tegemoet te komen aan bijvoorbeeld financiële problemen of moeilijkheden waarmee werknemers soms te kampen hebben. Vooral voor werknemers die ook hun familie in hun thuisland ondersteunen, is er vaak nood aan een voorschot of wordt er soms een lening voorzien. Deze problemen worden aange-

kaart met de leidinggevende en hiervoor wordt in de mate van het mogelijke een oplossing gezocht.

#### 5.7.5.3 *Tewerkstelling: begeleiding en opleiding*

Een onervaren werknemer start altijd als helper, die begeleid wordt door een ploegbaas. Na een tijdje groeit de werknemer door naar zelfstandig schoonmaker die zelf ook contacten onderhoudt met de klanten. Dit systeem wordt voor alle werknemers opgezet en werkt ook, aangezien de werknemers zo kennis en ervaring verwerven van iemand met meer ervaring op de werkvloer zelf. Ook de doelgroepwerknemers hebben dit groeipad afgelegd.

Een vereiste is dat iemand die bij de organisatie aan de slag gaat, een rijbewijs heeft. De tweede doelgroepwerknemer vanuit Levanto heeft dit niet, maar wordt wel door de organisatie ondersteund bij het behalen van een rijbewijs.

#### 5.7.6 **Ondersteuning(snoed)**

Tijdens de proefperiode kan een beroep gedaan worden op Levanto, maar tijdens de tewerkstelling zelf wordt er geen beroep meer gedaan op externe organisaties of op financiële middelen. De organisatie maakt dus geen gebruik van (bijkomende) ondersteuning en heeft hier ook geen nood aan.

#### 5.7.7 **Drempels en kosten**

In de eerste periode van tewerkstelling bleek vooral de aanpassing van de *overgang van de sociale economie - of de sociale werkplaats - naar de reguliere economie* voor de werknemers een knelpunt te zijn. Hoewel de sociale werkplaats van Levanto probeert om de doelgroepwerknemers zo goed mogelijk voor te bereiden op een job in de reguliere economie, zijn er toch heel wat verschillen. De meeste verschillen hebben te maken met de arbeidsvoorwaarden, en dan vooral de werkuren, werkdruk, pauzes, vakantiedagen, ... Daarnaast is er in de sociale economie natuurlijk veel aandacht voor ondersteuning en begeleiding, wat in de privésector sowieso minder het geval is. Hier bleken soms weleens strubbelingen over te zijn. Zo stelden de doelgroepwerknemers vaak de vraag naar extra verlof, vroegen ze meer tijd om bepaalde taken uit te voeren, enzovoort. Hierover werd wel goed gecommuniceerd en werden afspraken gemaakt. Het ging dus vooral om *een periode van aanpassing*, want na een tijdje was dit ook niet meer aan de orde.

De *kennis van het Nederlands* is vaak niet zo goed, maar dit levert niet echt problemen op. De communicatie met collega's gaat goed omdat vaak ook de moedertaal kan gebruikt worden. De communicatie met klanten gaat soms iets stroever maar hier worden weinig problemen van gemaakt, omdat de meeste werknemers ook vaste klanten hebben.

Behalve de aanpassingsperiode zijn er dus geen echte knelpunten die eigen zijn aan de doelgroepwerknemers of aan de samenwerking met doelgroepwerknemers. De organisatie geeft wel aan dat de meeste werknemers een lagere scholing hebben en vaak ook uit een bepaalde doelgroep komen. De meeste werknemers hebben hier en daar wel eens proble-

men of hebben een problematisch verleden gehad. Dit maakt dat er weinig verschillen zijn tussen doelgroepwerknemers en vaste werknemers. Een voordeel hieraan is wel dat iedereen zeer tolerant is en begrip heeft voor elkaars situatie.

### 5.7.8 Meerwaarden

De belangrijkste meerwaarde voor de organisatie is dat de doelgroepwerknemers heel goede werknemers zijn, waarover de organisatie zeer tevreden is. De grote mate van *motivatie, inzet en loyaliteit* compenseert dan bijvoorbeeld het feit dat de kennis van het Nederlands zeer beperkt is.

### 5.7.9 Kritische succesfactoren

Een van de belangrijkste kritische succesfactoren voor de duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers is de *proefperiode of stage* die voorafgaat aan de tewerkstelling. Op deze manier kan de werkgever de werknemer leren kennen en inschatten in welke mate hij of zij geschikt is om de job uit te voeren en past binnen de organisatie. Voor de werkgever is dit een noodzakelijke tussenstap. Voor de werknemer die vanuit een sociale economie organisatie komt, is dit ook een belangrijke meerwaarde, aangezien het *vangnet* van de sociale economie zo beschikbaar blijft. Ook de *terugkeergarantie* die ingebouwd is tijdens het eerste jaar van de tewerkstelling, zorgt hiervoor. Een andere succesfactor tijdens deze stage is het gegeven dat Levant *aanspreekpunt* blijft, zowel voor de doelgroepwerknemer als voor de werkgever. Dit is belangrijk, aangezien zij zo beschikbaar zijn bij eventuele problemen en er op hen een beroep gedaan kan worden.

Binnen de organisatie is het systeem waarbij een werknemer start als helper onder een ploegbaas, een succesfactor en dit niet enkel voor doelgroepwerknemers maar voor alle werknemers met beperkte vaardigheden en ervaring. Op deze manier is er sprake van *werkplekieren* en kan de werknemer doorgroeien van helper naar een zelfstandige schoonmaker.

Tot slot is *flexibiliteit* vanuit de werkgever, en meer algemeen het gegeven dat de werkgever zoveel als mogelijk rekening houdt met de eigenheid van de medewerkers, een belangrijke succesfactor. Verschillende werknemers hebben te kampen met bepaalde problemen, en het is belangrijk om hiermee als werkgever, in de mate van het mogelijke, rekening te houden en hiervoor begrip te hebben. Soepelheid en flexibiliteit kan helpen om deze problemen aan te pakken en heeft dan ook positieve gevolgen voor de tewerkstelling van de doelgroepwerknemers.

### 5.7.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

De stage wordt hier niet voornamelijk ingezet, zoals bij de andere organisatiecases, om kwalificaties op te doen of om te leren op de werkplek, maar eerder als manier van kennisgeving en om een eerste inschatting te maken van de werknemer en zijn of haar kenmerken. Daarnaast wordt op deze manier ook nagegaan of de werknemer de job leuk vindt, wat ook een belangrijk opzet is van de stage. Bovendien blijft het *'vangnet'* van de sociale economie zo nog even beschikbaar voor de werknemers. De stage neemt dan ook maar een twee-

tal weken in beslag. Na deze kennismaking, wordt de werknemer meteen ingezet op de werkvloer, waar begeleiding gebeurt door een ploegbaas. Via werkpleklers verwerven de nieuwe werknemers, onder begeleiding, alle kennis en ervaring nodig om na een bepaalde periode zelfstandig aan het werk te kunnen. Dit wordt overigens voor alle werknemers toegepast, niet enkel voor doelgroepwerknemers. Deze opzet is ook mogelijk omdat het gaat om relatief eenvoudige en laagdrempelige jobs.

Wat deze case echter ook aantoont, is dat *kennismaking met en kennis van sociale economie organisaties* een goede motivator kan zijn om doelgroepwerknemers aan te werven. Car Beauty Center heeft expliciet een sociale economie organisatie aangesproken omdat ze op de hoogte waren van de werking en ook zagen hoe de tewerkstelling van de doelgroepwerknemers verliep. Het is omwille hiervan dat bewust de vraag werd gesteld naar doelgroepwerknemers. Op de hoogte zijn dat van dit specifieke 'kanaal' is dan ook noodzakelijk om de eerste stap te zetten.

### 5.7.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Nood aan goede werkkraft, gecombineerd met het feit dat organisatie op de hoogte was van werking Levanto en werknemers al aan het werk had gezien
Criteria voor aanwerving	Moeten het werk graag doen en zich inzetten
Aard van de acties	Zowel specifieke als niet-specifieke acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding (specifiek), begeleiding (niet-specifiek)
Mate van ondersteuning	Tijdens stageperiode ondersteuning vanuit Levanto
Ingezette instrumenten	Maken geen gebruik van bijkomende instrumenten of ondersteuning
Ervaren drempels en knelpunten	Overgang van sociale economie naar reguliere economie verliep niet altijd vlot, vooral problemen met betrekking tot werktijden, pauzes, vakantie, werkritme, begeleiding, ... Daarnaast geen echte drempels, doelgroepwerknemers en vaste werknemers zijn sterk gelijkend
Ervaren meerwaarden	Zijn zeer goede werkkraften, zijn gemotiveerd en je kan erop rekenen
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proefperiode die aan de tewerkstelling voorafgaat, met terugkeergarantie voor werknemer</li> <li>- Levanto als aanspreekpunt tijdens deze proefperiode</li> <li>- Werkpleklers (voor alle werknemers), met systeem waarbij men start als hulp en eindigt als zelfstandig schoonmaker onder begeleiding van ploegbaas</li> <li>- Rekening houden met eigenheid en specifieke kenmerken werknemers, flexibiliteit vanuit werkgever</li> </ul>

## 5.8 Betonbedrijf De Bonte

### 5.8.1 Voorstelling bedrijfs-case

Betonbedrijf De Bonte is een familiebedrijf dat beton produceert voor sporen en rioleringen. De productie bestaat enerzijds uit bandproductie en anderzijds uit handwerk. Beide afdelin-

gen hebben specifieke functies, functies die sterk verschillen met betrekking tot noodzakelijke competenties en opleidingsvereisten. Het gaat om functies als operator, techniker, heftruckchauffeur, lasser, betonarbeider en bekister. Enerzijds zijn er functies waar specifieke scholing voor nodig is, anderzijds functies waarvoor dit niet het geval is. Binnen sommige functies zelf kan daarnaast het onderscheid gemaakt worden tussen taken die iedereen kan uitvoeren en taken waarvoor een specifieke opleiding vereist is.

Het bedrijf heeft twee vestigingen, waar in totaal een 120-tal werknemers aan het werk zijn. Betonbedrijf De Bonte heeft een groot aandeel 'traditionele' kansengroepen in dienst en stelt daarnaast enkele werknemers met specifieke problematieken tewerk.

### 5.8.2 Doelgroepwerknemers en voorwaarden

Betonbedrijf De Bonte heeft drie werknemers in dienst met een arbeidshandicap. Concreet gaat het om een werknemer die doof is, iemand die een oog heeft verloren (en hierdoor geen dieptezicht meer heeft) en een werknemer die een fysiek probleem heeft aan de schouder. Daarnaast zijn er negen werknemers in dienst die bijzonder onderwijs hebben gevolgd omwille van een verstandelijke beperking. Eén van deze werknemers heeft autisme. Van alle werknemers waren er een twintigtal langdurig werkzoekend voor ze in dienst genomen werden. Daarnaast zijn er ook een aantal werknemers met financiële problemen (cf. loonbeslag).

Er werken acht 50-plussers in de organisatie, waarvan een aantal werden aangeworven op 58- of 59-jarige leeftijd. Dertien jongeren zonder of met een zeer laag diploma zijn ook aan het werk in de organisatie (zogenaamde startbanen).

Een van de belangrijkste voorwaarden om in dienst genomen te worden, is dat, de beperking of specifieke kenmerken van de doelgroepwerknemer in acht genomen, *functioneren* in de job en binnen de organisatie mogelijk moet zijn. Daarnaast moet er ook een minimale *leer-capaciteit* zijn. Tot slot moeten de werknemers vooral *gemotiveerd* zijn en zich inzetten. Veel van de taken en functies bij de organisatie zijn zeer laagdrempelig en kunnen in principe door iedereen uitgevoerd worden. Het moet dus vooral gaan om mensen die interesse hebben in de job (en in de sector) en die gemotiveerd zijn.

### 5.8.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers

De aanleiding om van start te gaan met tewerkstelling van doelgroepwerknemers was een bezoek van een startcentrum uit de omgeving (RIC Kempen) aan de organisatie, op vraag van De Bonte. De organisatie kampte immers met *knelpuntvacatures*. RIC Kempen heeft de organisatie vooral getriggerd om zich toch tot andere werknemers te wenden om deze vacatures in te vullen, en geadviseerd in hoe dit het best kon aangepakt worden (o.a. via taaksplitsing, zie verder).

### 5.8.4 Aard van het beleid

De organisatie heeft specifiek acties opgezet om doelgroepwerknemers te bereiken. Het gaat om taaksplitsing om zo functies samen te stellen die ook door doelgroepwerknemers

uitgevoerd kunnen worden, en het eenvoudiger en laagdrempeliger maken van vacatureberichten om ook deze groep te bereiken. Daarnaast worden ook specifieke financiële middelen ingezet om de tewerkstelling mogelijk te maken, en worden aanpassingen doorgevoerd aan de jobs en arbeidspost, specifiek gericht op werknemers met bepaalde beperkingen.

In zekere mate is het beleid dat de organisatie voert met betrekking tot deze werknemers (en ruimer, met betrekking tot het omgaan met diversiteit) ook een manifest beleid. De organisatie is hiermee immers al in de pers gekomen, en heeft hiermee al prijzen gewonnen. Hoewel de organisatie er zelf op wil toezien dat interne en externe communicatie niet leidt tot het 'labelen' van de doelgroepwerknemers, wordt dit wel gecommuniceerd naar de buitenwereld.

## 5.8.5 Acties

### 5.8.5.1 Toeleiding en selectie

Om meer werknemers te werven en toe te leiden naar bepaalde functies of jobs binnen de organisatie, werd het principe van taaksplitsing of taakherschikking toegepast (cf. zie verder). Op deze manier werd een bijkomende functie opgezet waarvoor meer kandidaten konden bereikt en gevonden worden. Hiermee kon de organisatie zich expliciet richten op werknemers met weinig kennis en ervaring die, mits een korte begeleiding op de werkvloer, in deze functie van start konden gaan.

Een andere concrete actie die werd opgezet, specifiek met het oog op het aanspreken van een grotere groep werknemers waaronder ook werknemers met minder mogelijkheden, is het vereenvoudigen van bepaalde vacatureberichten. Een probleem bleek te zijn dat in sommige vacatures bepaalde functies zo technisch werden omschreven, dat er zeer weinig tot zelfs geen kandidaten op reageerden. Bovendien werd de job ook anders voorgesteld dan in de realiteit: het ging om laagdrempelige jobs, die door de omschrijving echter aanzien werden als zeer technisch. Hierdoor reageerden niet enkel te weinig kandidaten op de vacature, maar ook kandidaten die helemaal niet aan het geschikte profiel voldeden. Daarom werd beslist om deze jobomschrijvingen te veranderen en deze functies in vacatures eenvoudiger te omschrijven op een meer informeel niveau. Dit leidde er toe dat er opeens veel meer kandidaten voor deze functies solliciteerden, bovendien kandidaten die wel het juiste profiel hadden. Ook doelgroepwerknemers werden hiermee bereikt. Het ging om een relatief eenvoudige actie, die een zeer groot resultaat heeft gehad. Daarnaast werden vacatures ook altijd op de website van VDAB gepubliceerd, omdat dit ook een eerder laagdrempelig kanaal is.

### 5.8.5.2 Tewerkstelling: aanpassingen

Een concrete actie die werd opgezet, is *taaksplitsing of -herschikking*: functies waarvoor moeilijk kandidaten gevonden werden omwille van specifieke vaardigheden en diploma-eisen, maar die ook bestaan uit heel eenvoudige taken, werden opgesplitst in een nieuwe functie die voor iedereen toegankelijk is. Concreet werd de functie van bekister opgesplitst

in enerzijds taken die heel specifiek zijn en taken die iedereen in principe kan, mits een eenvoudige en korte opleiding in de werkvloer. Van deze functie werden twee functies gemaakt, en voor deze laatste, laagdrempelige functie kon dan gekeken worden naar de groep van doelgroepwerknemers.

Voor de werknemers met een fysieke handicap werden enkele aanpassingen opgezet. Zo werden er visuele hulpmiddelen ingeschakeld voor de werknemer die doof is. Deze ingreep bleek echter ook zinvol voor werknemers die verstandelijk beperkter zijn. Door middel van kleuren werd bijvoorbeeld aangegeven welke volgende stappen kunnen gezet worden in het productieproces. Daarnaast werden er ook duidelijk checklists opgesteld voor de werknemers, zodat ze zelf een goed zicht hebben op wat er afgewerkt kan worden. De werknemer met autisme heeft veel nood aan structuur. Dit was niet aanwezig op de afdeling waar hij bij de start aan het werk was. Door te experimenteren met andere teams en afdelingen, is dit uiteindelijk toch opgelost geraakt. Ook de jobinhoud werd soms aangepast, zo kreeg de persoon met autisme vooral taken die zeer veel precisie en nauwkeurigheid vergen. De persoon die geen dieptezicht heeft kan bepaalde taken niet uitvoeren, maar hij kreeg dan weer andere taken waar hij wel zeer sterk in is. Het gaat hier dus ook om het uitproberen en doorvoeren van kleine aanpassingen, om zo een goede match tussen doelgroepwerknemer en de job te bekomen.

#### *5.8.5.3 Tewerkstelling: begeleiding en opleiding*

De organisatie stelt dat, met uitzondering van specifieke aanpassingen die hierboven beschreven werden, de doelgroepwerknemers geen extra begeleiding vragen, in vergelijking met de andere werknemers. Een mogelijke oorzaak hiervan is er eigenlijk geen grote verschillen zijn tussen het profiel van de doelgroepwerknemers en van de andere werknemers.

Er is altijd ruimte voor gesprek en de leidinggevenden staan open om problemen te bespreken. Hoewel er geen vast aanspreekpunt is, zijn de leidinggevenden makkelijk aanspreekbaar en worden medewerkers soms ook aangesproken op bepaalde problemen of strubbelingen. Er wordt geluisterd en er wordt ook geprobeerd om oplossingen te zoeken, in de mate van het mogelijke. Dat gaat van kleine oplossingen, zoals een voorschot op het loon voor werknemer met financiële problemen, maar ook grotere oplossingen, zoals het inzetten van de advocaat voor bepaalde problemen.

#### *5.8.5.4 Communicatie en sensibilisering*

Voor werknemers die te kampen hebben met een problematiek of beperking die een impact heeft op het uitvoeren van de job, wordt dit gecommuniceerd naar de directe collega's en de leidinggevende. Dit gebeurt op beperkte schaal en gebeurt enkel als dit relevant is voor het uitvoeren van de job. Naar klanten toe wordt hierover niet gecommuniceerd.

Anderzijds werd onlangs een interview gegeven vanuit de organisatie voor een plaatselijke krant, met betrekking tot de tewerkstelling van kansengroepen. Dit artikel had eerder de diversiteit binnen de organisatie als invalshoek. De organisatie merkte echter dat, op basis

van een foto die werd gepubliceerd en de titel van het artikel, verschillende werknemers zich gelabeld voelden en dit niet prettig vonden.

### 5.8.6 Ondersteuning(snoed)

Voor het opzetten van een samenwerking met doelgroepwerknemers werd, zoals eerder gesteld, een beroep gedaan op RIC Kempen. Deze organisatie heeft aan De Bonte een belangrijke impuls gegeven. Voor personen met een arbeidshandicap maakt de organisatie gebruik van de VOP-premie. Daarnaast worden ook de andere toepasbare doelgroepkortingen meegenomen. De organisatie gebruikt deze subsidies heel bewust en vraagt deze ook systematisch aan. Deze subsidies geven hen de mogelijkheid om meer arbeidsplaatsen te creëren (cf. taaksplitsing) en om meer tijd te spenderen aan de begeleiding van de doelgroepwerknemers, alsook om aanpassingen door te voeren aan de functie of arbeidspost.

### 5.8.7 Drempels en kosten

Er is niet echt sprake van specifieke drempels of knelpunten, eigen aan de doelgroepwerknemers. Natuurlijk zorgen bepaalde problematieken wel voor een nood aan extra aandacht of aanpassingen, maar dit wordt door de organisatie niet beschouwd als een 'echt knelpunt'.

### 5.8.8 Meerwaarden

Een meerwaarde voor de organisatie is dat zij ervaren dat doelgroepwerknemers meestal heel *loyaal* zijn. Door deze werknemers, die vaak geen of weinig kansen krijgen, een kans te geven, zetten ze zich ook sterk in. Belangrijk is ook dat, hoewel sommige werknemer bepaalde beperkingen hebben, deze *beperkingen vaak een specifieke meerwaarde of meerwaarden met zich meebrengen*. Zo is de persoon met autisme heel nauwkeurig en precies waardoor taken die dit vereisen, perfect zijn voor hem. De persoon die doof is, kan omwille hiervan zeer geconcentreerd werken en wordt niet afgeleid. De 'zwaktes' van werknemers kunnen dus vaak zo ingezet worden dat ze een meerwaarde of sterkte worden, mits het opzetten van de juiste 'bril' en het voeren van een aangepast beleid.

Op ondernemingsniveau is het een meerwaarde dat er een grote diversiteit aanwezig is onder de doelgroepwerknemers. Dit zorgt ervoor dat collega's meer openstaan voor anderen, meer begrip hebben voor specifieke situaties en dat er algemeen meer verdraagzaamheid is. Daarnaast staan zij ook vaak niet meer stil bij het gegeven dat bepaalde werknemers beperkingen hebben. De diversiteit maakt ook dat werknemers van elkaar kunnen leren, zowel technisch, als qua attitude, verantwoordelijkheden, zelfstandigheid, ...

Tot slot maakt de organisatie gebruik van subsidies of tussenkomsten in de loonkost voor werknemers die hiervoor in aanmerking komen. Door hiervan gebruik te maken, zijn er *extra jobs* gecreëerd kunnen worden.



### 5.8.9 Kritische succesfactoren

Een eerste belangrijke succesfactor is de *motivatie van de werkgever* om samen te werken met doelgroepwerknemers. De werkgever moet hier zelf voor openstaan en bereid zijn om hier stappen toe te zetten. De organisatie geeft aan dat veel collega-ondernemers deze houding (nog) niet hebben, wat volgens hen een gemiste kans is. Van zodra zij hoorden over wat RIC Kempen te vertellen had en over het grote potentieel aan werknemers die zij nog niet bereikten, waren ze snel overtuigd om de stap te zetten.

*Flexibiliteit* vanuit de werkgever en de organisatie is ook een succesfactor. Om doelgroepwerknemers kansen te geven en een job te zoeken die goed ‘matcht’ met de mogelijkheden (en beperkingen) van deze werknemers, is het belangrijk om flexibel te zijn, oplossingen te zoeken, wat uit te proberen, enzovoort. Het gaat dan zowel om flexibiliteit in jobinhoud, als in uitvoering, planning, enzovoort.

Tot slot is het niet enkel belangrijk om kansen te geven, maar ook om als organisatie *kritisch* te blijven. De organisatie moet natuurlijk kunnen draaien en er moet een goede mix aanwezig zijn op de werkvloer. Hiervoor is het belangrijk om goed in te schatten in welke mate een werknemer de job kan uitvoeren en binnen de organisatie past.

### 5.8.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Om knelpuntvacatures in te vullen, wordt overgegaan tot taaksplitsing of -herschikking, waardoor een bijkomende functie wordt gecreëerd waarvoor geen specifieke kwalificaties of competenties noodzakelijk zijn. Dit heeft dan ook geleid tot een grote toename van potentiële kandidaten. Voordeel hiervan is ook dat deze werknemers meteen op de werkvloer kunnen starten, waar ze een korte begeleiding krijgen. Dit is dan ook veel minder tijdrovend dan op zoek te gaan naar heel specifieke profielen voor jobs die eigenlijk voor een groot deel bestaan uit zeer eenvoudige taken. Dit dient dan ook als een mooi voorbeeld voor organisaties die ook over dit specifiek type jobs beschikken en een tekort aan geschikte kandidaten hebben.

### 5.8.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Manifest (cf. krant, prijzen voor diversiteitsbeleid)
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Invullen van (knelpunt)vacatures, te weinig (geschikte) kandidaten voor een job heeft ertoe geleid over te gaan tot taaksplitsing of -herschikking, om zo meer kandidaten te kunnen aanspreken
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Functioneren in de job moet, gezien de beperking of kenmerken, mogelijk zijn</li> <li>- Minimaal leervermogen</li> <li>- Motivatie, inzet</li> </ul>
Aard van de acties	Specifiek
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding, aanpassing job
Mate van ondersteuning	Voor taaksplitsing en sensibilisering omtrent aanwerving kansengroepen en doelgroepwerknemers beroep gedaan op startcentrum RIC Kempen
Ingezette instrumenten	Premies voor personen met arbeidshandicap, doelgroepverminderingen (financiële tussenkomsten)
Ervaren drempels en knelpunten	Weinig ervaren drempels, behalve aanpassingen en extra aandacht die moeten doorgevoerd en gegeven worden
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepaalde beperkingen brengen specifieke meerwaarden met zich mee, bijvoorbeeld persoon met autisme die heel nauwkeurig is</li> <li>- Loyaliteit, op kunnen rekenen</li> <li>- Meer empathie en begrip in de organisatie voor anderen en problemen</li> <li>- Door gebruik van subsidies en taaksplitsing: extra jobs</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivatie van leidinggevende of werkgever om doelgroepwerknemers aan te werven, hiervoor openstaan</li> <li>- Flexibel zijn, uitproberen om zo een goede match te realiseren</li> <li>- Bereid zijn om aanpassingen door te voeren, extra aandacht</li> <li>- Goede match en ook mix van werknemers</li> </ul>

## 5.9 AZ Monica

### 5.9.1 Voorstelling bedrijfscase

Het Algemeen Ziekenhuis Monica is een ziekenhuis in Antwerpen met een campus in Antwerpen centrum en Deurne. Het ziekenhuis werkt al een 18-tal jaar samen met De Ploeg, een organisatie die personen met een arbeidshandicap toe wil leiden naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. Samen met De Ploeg worden stages opgezet, die in sommige gevallen uitmonden in een vaste tewerkstelling.

Deze stages worden opgezet in functies in de keuken, de onderhoud- en poetsafdeling en het magazijn. Dit maakt dat gedurende verschillende jaren verschillende doelgroepwerknemers aan het werk zijn gegaan in het AZ Monica. Daarnaast worden vanuit het ziekenhuis zelf ook werknemers aangeworven via IBO of GIBO, met als doelstelling tijdens de tewerkstelling in het ziekenhuis een opleiding te volgen. Deze IBO's en GIBO's worden ingezet binnen de logistieke functies.

### 5.9.2 Doelgroepwerknemers en voorwaarden

In het AZ Monica zijn verschillende doelgroepwerknemers aan de slag geweest via een stage, waarvan een aantal ook aan het werk zijn gebleven. Het gaat om:

- langdurig werkzoekenden en laaggeschoolden;
- een persoon met autisme;
- personen die verstandelijk beperkt zijn;
- een persoon die na een arbeidsongeval lang heeft moeten revalideren en fysiek beperkt is;
- een persoon die een hersenletsel heeft opgelopen.

Voor de stage, en uiteindelijk ook de vaste tewerkstelling, worden een aantal voorwaarden gesteld waaraan de kandidaat-werknemer moet voldoen:

- kennis van het Nederlands. Dit is zowel belangrijk voor contact met de collega's, maar zeker ook voor contact met patiënten en bezoekers. Dit geldt ook voor functies zoals bijvoorbeeld poetsfuncties en het rondbrengen van maaltijden, waarbij er contact is met patiënten en bezoekers;
- gepast taalgebruik is een voorwaarde waaraan door het ziekenhuis veel aandacht wordt besteed. Het is noodzakelijk dat werknemers die in contact (kunnen) komen met patiënten en bezoekers, deze ook op een gepaste manier te woord kunnen staan. Bij een sollicitatie wordt hier in eerste instantie al op gelet bij het lezen van de motivatiebrief. Tijdens het sollicitatiegesprek wordt hier ook op gescreend;
- de doelgroepwerknemers moeten de job kunnen uitvoeren, ondanks hun eventuele fysieke en/of mentale beperkingen. Het werk moet mogelijk zijn. Hoewel de doelstelling is om iedereen kansen te geven, is dit een belangrijke voorwaarde. Daarnaast moet ook de veiligheid gewaarborgd zijn. Zo werd een kandidaat-werknemer die doof is, toegeleid voor een functie in de keuken. Dit was echter niet mogelijk, gezien dit veiligheidsproblemen met zich mee zou kunnen brengen;
- motivatie, al geeft het ziekenhuis aan dat bijna alle kandidaten die toegeleid worden door De Ploeg, zeer gemotiveerd zijn;
- in groep kunnen werken. Dit betreft vooral bepaalde sociale vaardigheden. Binnen het ziekenhuis werkt iedereen in een team en voor de ene functie is deze samenwerking al intensiever dan voor de andere. Het is dan ook belangrijk dat iemand over sociale vaardigheden beschikt die toelaten in groep te functioneren.

### 5.9.3 Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers

De motivatie om doelgroepwerknemers tewerk te stellen wordt hoofdzakelijk ingegeven door *sociaal engagement*. Dit engagement gaat terug op de kerntaak van het ziekenhuis en de sector waarbinnen het zich bevindt: een sociale organisatie die zorg wil aanbieden. Dit zorgt ervoor dat het ziekenhuis zich ook engageert om kansen te geven aan personen die weinig kansen hebben of krijgen om aan de slag te gaan op de reguliere arbeidsmarkt. Er wordt aangegeven dat, als er louter naar de kosten en baten wordt gekeken, de kosten vaak hoger uitvallen. Echter, de wil om ook voor deze groep iets te betekenen, de filosofie van het ziekenhuis en de succesverhalen die er soms zijn, maken dat het ziekenhuis zich engageert

om deze werknemers een stage te laten lopen en eventueel duurzaam aan het werk te stellen.

#### **5.9.4 Aard van het beleid**

Er worden specifieke of gerichte acties opgezet, en dan vooral aan de instroomzijde. Daarnaast heeft het ziekenhuis ook een duidelijk engagement opgenomen om deze werknemers die vaak buiten de boot vallen, een kans te bieden. Echter, over dit engagement wordt niet op een expliciete wijze gecommuniceerd naar interne en externe betrokkenen noch treedt het ziekenhuis hier op een expliciete manier mee naar buiten. We kunnen dan ook duidelijk spreken van een latent beleid omtrent de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

#### **5.9.5 Acties**

##### *5.9.5.1 Toeleiding en selectie*

AZ Monica zet, in samenwerking met De Ploeg, *stages* op voor doelgroepwerknemers, en dit binnen verschillende functies in het ziekenhuis (cf. keuken, magazijnmedewerker en onderhoud en poetsen). Deze stages kunnen bedoeld zijn als kennismaking met een functie, maar ook als voorbereiding op een tewerkstelling in deze functie, al dan niet in AZ Monica. Bij sommige stages is er uitzicht op een vaste tewerkstelling. Indien dit niet zo is, wordt dit ook altijd duidelijk gecommuniceerd naar De Ploeg en de betrokken doelgroepwerknemer. Dit maakt dus dat AZ Monica niet altijd stages opzet met een vaste aanwerving van een doelgroepwerknemer als doel. Vaak is de doelstelling om een werknemer werkervaring aan te bieden, of via werkpleklers op te leiden voor een bepaalde functie.

De Ploeg leidt kandidaten toe na een eerste screening. AZ Monica wordt op de hoogte gesteld van de kenmerken van de kandidaat. Zo krijgt het ziekenhuis al een eerste zicht op mogelijke problemen en punten van aanpak. Na deze eerste screening komt de kandidaat-werknemer op gesprek bij AZ Monica. Tijdens dit gesprek wordt gescreend op enkele voorwaarden (cf. zie vorige) en vertelt de doelgroepwerknemer ook over eventuele beperkingen of problematieken, zodat AZ Monica hiervan op de hoogte is. Afhankelijk van de opzet van de stage, de competenties en ervaring van de persoon en afhankelijk van de functie, duurt de stage enkele weken tot enkele maanden. Als de stage goed verloopt, de persoon op een goede manier kan meedraaien én er een plaats beschikbaar is, dan wordt deze persoon meestal aangeworven, al leidt slechts een beperkt aantal stages tot een definitieve aanwerving binnen AZ Monica.

De stage start met een eerste kennismaking, waarbij de doelgroepwerknemer enkele dagen meeloopt met een vaste werknemer en enkel toekijkt. Nadien voert de doelgroepwerknemer zelf taken uit, waarbij hij of zij begeleid wordt door een peter of meter, een vaste werknemer die alle taken voordoet en die de doelgroepwerknemer indien nodig bijstuurt.

Bij de functie 'onderhoud en poetsen' zijn de taken vrij eenduidig en eenvoudig. Van zodra de doelgroepwerknemer weet hoe hij alles moet uitvoeren, wordt hij of zij vrij snel alleen gelaten en wordt de stage zelfstandig uitgevoerd.

Voor functies in de keuken is dit anders omdat hier zeer veel taken uitgevoerd dienen te worden (cf. van het inladen en uitladen van een vaatwasmachine, tot het poetsen van de keuken, het klaarmaken van eten, portioneren van maaltijden, onderhouden van de maaltijdkarren, ...). Afhankelijk van de capaciteiten, de ervaring en ook de voorkeur van de doelgroepwerknemer wordt uitgezocht welke taken het meest geschikt zijn. Er wordt gestart met relatief eenvoudige en beperkte taken, en in de mate van het mogelijke wordt dit verder opgebouwd zodat de doelgroepwerknemer verschillende taken en functies binnen de keuken kan uitoefenen. In de keuken wordt er gewerkt met een vast team; het is dan ook belangrijk dat elk onderdeel van dit team goed functioneert. Soms zullen doelgroepwerknemers na verloop van tijd de verschillende taken onder de knie hebben en een volwaardige functie kunnen uitoefenen, soms is dit niet het geval en zullen slechts enkele welomlijnde en beperkte taken uitgevoerd kunnen worden. Het vergt een systeem van *uitproberen en testen* om tot de best mogelijke taakin-vulling te komen.

Hiervoor worden functies of taken soms ook *opgesplitst*, om zo stapsgewijs uit te komen tot een goede match. Ook wat betreft *uurregeling en werkschema* gebeurt dit, ook voor jobs in onderhoud. Zo zullen sommige doelgroepwerknemers starten met een beperkt uur-schema. Dit wordt, indien mogelijk, opgebouwd tot een voltijdse uurregeling. Ook hier geldt echter dat voor sommige doelgroepwerknemers de functie in termen van werktijden en uren, eerder beperkt blijft.

#### 5.9.5.2 *Tewerkstelling: aanpassingen*

Zoals eerder gezegd worden tijdens de stage verschillende aanpassingen doorgevoerd om zo tot een goede match te komen tussen functie, taken en voorwaarden enerzijds en de capaciteiten en kenmerken van de doelgroepwerknemer anderzijds. Soms leidt dit tot het opsplitsen van een functie of taken om zo tot een goede afstemming te komen.

Daarnaast wordt ook rekening gehouden met eventuele fysieke beperkingen. Zo wordt er rekening gehouden met iemand die in de keuken staat en rugklachten heeft. Vaak gaat het over kleine aanpassingen en enige flexibiliteit ten opzichte van functies en werkverdeling, eerder dan om ingrijpende aanpassingen aan de arbeidspost.

#### 5.9.5.3 *Tewerkstelling: begeleiding en opleiding*

Tijdens de stage wordt er begeleiding voorzien door De Ploeg. Zij blijven aanspreekpunt en zorgen voor een intensieve opvolging van de doelgroepwerknemer. Dit houdt in dat iemand van De Ploeg soms mee aanwezig is op de werkvloer, feedback vraagt aan de leidinggevende, persoonlijke opvolgingsgesprekken voert met de doelgroepwerknemer, alsook evaluaties uitvoert. Deze begeleiding gebeurt op een frequente en intensieve manier.

Daarnaast is er ook begeleiding op de werkvloer door vaste werknemers zelf, in de vorm van peter- of meterschap, en dit zowel tijdens de stage als bij een vaste tewerkstelling. Ook de leidinggevende geeft extra aandacht, legt zaken uit, zorgt voor feedback, enzovoort. Het gaat met andere woorden om een *samenwerking* tussen de toeleider, de collega's op de werkvloer en de leidinggevende. Tijdens de stageperiode krijgt de doelgroepwerknemer ook altijd een korte opleiding op de werkvloer.

Vaak kampt een doelgroepwerknemer met persoonlijke problemen. Het gaat dan om financiële problemen, problemen in de relatie- of gezinssfeer, ... Tijdens de stage kunnen zij hiervoor terecht bij hun direct leidinggevende of bij de begeleider vanuit De Ploeg. In geval van een vaste aanstelling van de doelgroepwerknemer kan deze hiervoor altijd terecht bij de leidinggevende die bereid is om hulp te verlenen tot op een bepaald niveau. Belangrijk is echter dat er een duidelijke scheiding is tussen werk en privé: de werkgever is geen hulpverlener. Bij problemen gaat de leidinggevende hierover in gesprek met de doelgroepwerknemer. Indien nodig wordt de doelgroepwerknemer doorverwezen naar de sociale dienst of de personeelsdienst, waar dit verder wordt opgevolgd.

#### 5.9.5.4 *Communicatie en sensibilisering*

Naar collega's toe is er weinig nood aan sensibilisering. Vanaf de start van de stages met doelgroepwerknemers is alles zeer vlot gegaan en zijn de collega's snel mee ingestapt in dit verhaal. Dit is ook te wijten aan de manier waarop de leidinggevenden de werknemers aansturen: dit is altijd vol overtuiging geweest, waarbij de leidinggevenden echt achter deze samenwerking staan. Er wordt altijd gevraagd wie een peter- of meterschap ten aanzien van een doelgroepwerknemer wil opnemen. Ook werknemers die hier niet voor openstaan, doen hun best om de doelgroepwerknemers wegwijs te maken, zowel wat betreft job- en functie-eisen, als wat betreft de team- en organisatiewerking. De doelgroepwerknemers worden altijd vlot opgenomen in de groep en iedereen doet hiervoor inspanningen.

Als er problemen zijn met de doelgroepwerknemer en zijn of haar functioneren, dan wordt dit in eerste instantie altijd uitgepraat. Lukt dit niet, dan wordt dit opgenomen door de personeelsdienst. Soms wordt een beroep gedaan op het persoonlijk netwerk van de doelgroepwerknemer. Zo werd voor een persoon met autisme, waarbij na enige tijd ernstige functioneringsproblemen opdoken, hulp ingeroepen van de ouders, die ook zeer betrokken waren in de eerste periode van tewerkstelling. Ook gebeurt het soms dat er opnieuw een beroep gedaan wordt op De Ploeg.

Bij de start van de tewerkstelling van een doelgroepwerknemer wordt de leidinggevende altijd op de hoogte gesteld van de specifieke situatie van de doelgroepwerknemer. Indien het noodzakelijk is voor een goede samenwerking binnen een team, worden ook de collega's op de hoogte gebracht. Het gaat hierbij enkel om de werknemers binnen het team. Hiervoor wordt wel altijd toestemming gevraagd aan de doelgroepwerknemer en aan hem of haar wordt ook de keuze gelaten of deze communicatie gebeurt door de werknemer zelf of door de leidinggevende.

#### 5.9.6 **Ondersteuning(snoed)**

De tewerkstelling van een doelgroepwerknemer brengt extra kosten mee in termen van *tijdsinvestering* van de collega die instaat voor de begeleiding op de werkvloer en van de leidinggevende. Behalve het uitvoeren van het eigen werk, moet er immers extra tijd worden besteed aan de doelgroepwerknemer (cf. het voordoen van zaken, bijsturen, feedback geven, opvolgen, kijken of alles goed gaat, extra uitleg geven, ...). Dit heeft gevolgen voor de uitvoering van de job van deze werknemers, temeer omdat er vaak extra aandacht nodig

blijft, ook na de stageperiode. Dit is dan ook een grote investering en vergt veel inspanning van de werknemers. AZ Monica geeft dan ook aan dat het interessant zou zijn om als organisatie een beroep te kunnen doen op middelen om externe begeleiding te kunnen inschakelen, zodat niet al deze inspanningen vanuit de organisatie zelf komen. Deze *extra, externe ondersteuning* wordt als een belangrijke nood ervaren.

### 5.9.7 Drempels en kosten

Langs de zijde van de doelgroepwerknemers worden enkele drempels onderkend:

- problemen in de thuissituatie, die vaak een impact hebben op het werk;
- sociale vaardigheden die maken dat het functioneren in groep niet evident is;
- arbeidsattitude;
- in verschillende gevallen zijn de taken die uitgevoerd kunnen worden door de doelgroepwerknemer eerder beperkt, zowel in aantal als in diversiteit van de taken. Dit maakt dat er weinig flexibele inzet mogelijk is.

Langs de zijde van de organisatie wordt aangegeven dat het *ontbreken van extra (externe) begeleiding* (of een extra personeelslid dat begeleiding kan voorzien voor de doelgroepwerknemers) soms een drempel of knelpunt is. De doelgroepwerknemers die aan de slag zijn (al dan niet in een stage) moeten immers begeleid worden op de werkvloer. De Ploeg neemt tijdens de stage de begeleiding in de vorm van opvolging, persoonlijke gesprekken en evaluatie, wel op zich, maar de begeleiding op de werkvloer (die vaak visueel van aard is, namelijk het laten zien hoe taken moeten uitgevoerd worden en het geven van feedback) wordt uitgevoerd door vaste werknemers van het ziekenhuis. Dit is vaak een grote *tijdsinvestering*. Daarnaast worden er ook stages uitgevoerd door studenten, waarvan de begeleiding op de werkvloer eveneens gebeurt door de vaste werknemers. Dit brengt meer *werkdruk* mee voor deze werknemers, aangezien zij minder tijd overhouden om de eigen taken uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat het vaak niet evident is om doelgroepwerknemers tewerk te stellen en dat het aantal of aandeel doelgroepwerknemers bovendien slechts beperkt kan zijn. Het team waarbinnen de doelgroepwerknemer werkt, moet dit immers kunnen opvangen. Dit vormt vaak een drempel.

### 5.9.8 Meerwaarden

Een belangrijke meerwaarde van de samenwerking met de doelgroepwerknemers, is dat het bijna altijd werknemers zijn die zich heel *sterk inzetten, gemotiveerd zijn* en waarop je als organisatie kan rekenen. Bovendien zijn ze *loyaal* en, eens ze aan het werk zijn gegaan in het ziekenhuis, blijven ze daar meestal ook zeer lang. Het gaat om het geven van kansen: door hen een kans te geven, blijven ze ook graag aan het werk.

De tewerkstelling van doelgroepwerknemers brengt ook een meerwaarde met zich mee voor het *team* waarbinnen de werknemer werkt. Een eerste meerwaarde is dat, door de samenwerking met doelgroepwerknemers, de vaste werknemers ook *meer empathie* krijgen en hier meer voor openstaan. Daarnaast doet ook iedereen zijn best om de doelgroepwerknemer op te nemen binnen het team (ook al verloopt dit niet altijd zo vlot omdat de sociale vaardigheden van sommige doelgroepwerknemers het soms moeilijk maken om in

team te werken), wat het *teamgevoel* alleen maar versterkt. Tot slot brengt ook het geven van de *verantwoordelijkheid* over een doelgroepwerknemer een meerwaarde met zich mee. Doordat een vaste werknemer peter of meter wordt, krijgt hij of zij immers deels de verantwoordelijkheid over de doelgroepwerknemer. Zij nemen deze altijd zeer goed op en zetten zich hier ook voor in. Het is immers van belang dat zij de verschillende taken goed uitvoeren, aangezien de doelgroepwerknemer deze taken van hen aanleert. Dit is ook in hun eigen belang, aangezien er in team wordt gewerkt. Daarnaast geeft dit ook een extra mate van *zelfvertrouwen* mee: ze zijn *trots* dat ze deze taak kunnen opnemen. Het is tot slot ook een meerwaarde dat, door samen te werken met doelgroepwerknemers, een *open cultuur en draagvlak* ontstaat, zowel bij leidinggevenden als werknemers.

Tot slot geeft het samenwerken met doelgroepwerknemers ook *voldoening*. Het gaat dan zowel om voldoening of tevredenheid omdat men iemand een werkervaring kan aanbieden en kansen kan geven, als om voldoening bij een *succesverhaal* en als de werknemer een echte *groei* vertoont.

### 5.9.9 Kritische succesfactoren

De belangrijke kritische succesfactor is volgens de organisatie dat er een *leidinggevende* moet zijn die *hiervoor openstaat* en zich hiervoor *engageert*, en die zijn medewerkers ook op deze manier aanstuurt. De organisatie geeft aan dat ze dit zelf al lang doet en ook van plan is dit te blijven doen, maar dat als je puur naar de kosten en baten kijkt, de eerste vaak de overhand nemen. Zonder een leidinggevende of werkgever die sterk overtuigd is van deze samenwerking of tewerkstelling, is de kans dan ook groot dat dit niet gebeurt, of stopgezet wordt.

Daarnaast is de *samenwerking met De Ploeg* ook een belangrijke succesfactor. Zij leiden immers kandidaten toe en voeren hierbij al een eerste screening uit. Ze brengen AZ Monica ook op de hoogte, zodat het ziekenhuis weet waarmee rekening moet worden gehouden en al een eerste inschatting kan maken van mogelijkheden. Daarnaast nemen zij een heel belangrijke rol op tijdens de stageperiode, door op een zeer intensieve manier *begeleiding* aan te bieden. Tot slot blijven zij ook bij een eventuele vaste tewerkstelling *aanspreekpunt* en kan de organisatie zich tot hen wenden bij eventuele problemen die moeilijk of niet te remediëren zijn door de organisatie zelf.

Een volgende kritische succesfactor is dat het belangrijk is om tijdens de *stageperiode* voldoende *uit te proberen* en *stilaan op te bouwen*, om zo een goede afstemming te vinden tussen de job enerzijds en de kenmerken, capaciteiten en beperkingen van de werknemer anderzijds. Het is niet de bedoeling om de doelgroepwerknemer meteen volwaardig te laten meedraaien; het is van belang om stilaan op te bouwen en hierbij individueel te kijken wat de mogelijkheden zijn. Daarnaast is het ook van belang om een goede mix van profielen te hanteren binnen het team. Doordat de doelgroepwerknemers veel extra aandacht, tijd en begeleiding vergen, is het niet mogelijk om een grote groep doelgroepwerknemers tewerk te stellen binnen een team. Naargelang de grootte van het team en de werklast binnen het team, moet er dan ook over een *goed evenwicht* bewaakt worden. AZ Monica houdt hier dan ook veel rekening mee.



### 5.9.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Opnieuw worden *stages* gebruikt om doelgroepwerknemers toe te leiden naar en vertrouwd te maken met bepaalde functies. Hier is het verschil duidelijk merkbaar tussen functies die eenvoudig en weinig gedifferentieerd zijn (zoals schoonmaak) en functies die uit veel verschillende taken bestaan en ook een verschillend niveau van complexiteit behelzen (functies in de keuken). Voor dit laatste type functie wordt gewerkt met een principe waarbij tijdens de stage het aanleren en uitvoeren van de verschillende taken *stapsgewijs wordt opgebouwd*, om zo uiteindelijk te komen tot een volwaardige functie. De tijd die dit in beslag neemt, en de taken die worden opgenomen, verschillen tussen de doelgroepwerknemers, afhankelijk van de competenties, ervaring, beperkingen, ... Doelstelling is om een goede match te bewerkstelligen tussen de individuele doelgroepwerknemer en de jobs die moeten uitgevoerd worden. Belangrijk hierbij is dat *evenwicht en complementariteit* worden nagestreefd, aangezien er sprake is van doorgedreven teamwerk. Het is dan ook van belang dat een individuele werknemer op de best mogelijke manier wordt ingezet omdat dit ook het volledige team ten goede komt.

### 5.9.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Engagement, sociale plicht, vanuit de eigenheid van de sector waarin de organisatie zich bevindt
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van het Nederlands</li> <li>- Gepast taalgebruik</li> <li>- Motivatie en inzet</li> <li>- Job uitvoeren moet mogelijk zijn (fysiek/mentaal)</li> <li>- Passen in team</li> <li>- Kunnen functioneren in team (cf. sociale vaardigheden)</li> </ul>
Aard van de acties	Specifieke en niet-specifieke acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding en begeleiding
Mate van ondersteuning	Intensieve en structurele samenwerking met De Ploeg. Daarnaast geeft de organisatie aan nood te hebben aan extra, externe begeleiding van doelgroepwerknemers
Ingezette instrumenten	Maken ook gebruik van GIBO en IBO
Ervaren drempels en knelpunten	Grote investering in termen van tijd
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoening bij het kansen geven van doelgroepwerknemers, voldoening bij groei/voortgang</li> <li>- Meer draagvlak in team en organisatie</li> <li>- Collega's die begeleiding opnemen investeren veel, maar vinden dit ook voldoende en zetten zich hiervoor in</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggevende die hierin gelooft en zich hier achter zet, zijn medewerkers ook op deze manier aanstuurt</li> <li>- Samenwerking met De Ploeg, begeleiding die zij voorzien</li> <li>- Uitproberen om goede match te vinden, stilaan opbouwen</li> <li>- Goede mix bewaren tussen doelgroepwerknemers en vaste werknemers binnen een team, moet werkbaar blijven</li> </ul>

## 5.10 Isoreno Cottenie

### 5.10.1 Voorstelling bedrijfscase

Isoreno Cottenie is een bedrijf in de bouwsector dat gespecialiseerd is in renovatiewerken. De focus ligt vooral op dak- en vloerwerken en het afwerken van industriële panden en kantoorgebouwen. Isoreno Cottenie is een jong bedrijf dat een viertal jaren geleden werd opgericht en waar nu in totaal elf werknemers aan de slag zijn.

### 5.10.2 Doelgroepwerknemers

Twee werknemers zijn aan de start gegaan bij Isoreno Cottenie na een WEP+-traject. Het gaat telkens om laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden. Eén medewerker is na het WEP+-traject aan de slag gegaan als dakwerker en nadien als magazijnier, de andere medewerker heeft het WEP+-traject afgemaakt bij Isoreno Cottenie en voert chapewerken uit. Twee werknemers zijn aan de slag gegaan na een periode van langdurige arbeidsongeschiktheid, in de functies van magazijnmedewerker en calculator. Twee werknemers hebben in het verleden te kampen gehad met een verslavingsproblematiek. Eén werknemer is tot slot via een Individuele Beroepsopleiding (IBO) als dakwerker aan de slag gegaan.

### 5.10.3 Motivatie en voorwaarden

Het aanwerven van doelgroepwerknemers was voor Isoreno Cottenie enkele jaren geleden bij de opstart van het bedrijf, een *oplossing om geschikte kandidaten te vinden voor vacatures waarvoor moeilijk kandidaten gevonden worden*. Daarbij was het voor de organisatie op dat moment belangrijker om medewerkers te vinden die over *goede attitudes* beschikten en *gemotiveerd* waren, dan medewerkers die over de juiste vaardigheden en ervaring beschikten. De organisatie geeft ook aan dat verschillende taken relatief gemakkelijk en snel kunnen aangeleerd worden. In plaats van op zoek te gaan naar een geschikte kandidaat, hetgeen ook ruime tijd in beslag neemt, heeft de organisatie werknemers aangeworven en dezen zelf binnen de eigen organisatie opgeleid en begeleid, waardoor deze werknemers volwaardig kunnen meedraaien.

Aangezien de zaakvoerder van de organisatie eerder in een Leerwerkbedrijf werkte (cf. promotor die doelgroepwerknemers via een WEP+-traject aan het werk stelt en begeleidt), was hij op de hoogte van het bestaan van WEP+-trajecten en had hij bovendien contactpersonen bij het leerwerkbedrijf die konden helpen bij het vinden van geschikte kandidaten. Omdat hij zelf overtuigd is van de werking van deze projecten en weet dat deze werknemers doorgaans gemotiveerd zijn, heeft hij de concrete vraag aan hen gesteld.

Een andere belangrijke motivator is dat de *loonkosten* voor deze werknemers lager zijn dan voor andere werknemers. Dit is ook zo voor twee werknemers die langdurig arbeidsongeschikt zijn geweest en nu met een Activa-kaart aan het werk zijn.

Tot slot gaf de zaakvoerder aan dat ook zijn achtergrond als pedagoog mogelijk meespeelt.

De belangrijkste voorwaarde voor aanwerving zijn *motivatie* om de job uit te voeren en het beschikken over de juiste *attitudes*. Ervaring en competenties zijn hieraan ondergeschikt. De

werkgever wil daarnaast ook op de hoogte zijn van het *verleden* van de doelgroepwerknemers. Zo wil hij bijvoorbeeld weten waarom iemand jaren werkloos is geweest. Bij werknemers die via WEP+ aan het werk zijn gegaan, is dit informatie die verschaft wordt via de sociale economie organisatie van waaruit zij worden toegeleid. Elke werknemer start met een *schone lei*, maar de werkgever wil wel eerlijkheid over bepaalde problematieken of over het verleden van de werknemer. Een andere voorwaarde is dat de werknemers *fysiek* in staat moeten zijn om de job uit te voeren, aangezien de meeste functies fysiek zwaar zijn. Iemand die bijvoorbeeld zware rugproblemen heeft en hierdoor niet lang kan rechtstaan, kan niet bij Isoreno Cottenie aan het werk. Een laatste voorwaarde is dat de werknemers *snel* moeten kunnen starten. Dit was vooral noodzakelijk tijdens de opstartfase bij het invullen van de vacatures voor de WEP+-werknemers. De zaakvoerder gaf aan dat hij deze mensen een kans wilde geven, op voorwaarde dat zij ook meteen konden starten, wat noodzakelijk was voor de organisatie.

Naar de toekomst toe wordt wel verwacht in mindere mate een beroep te kunnen doen op doelgroepwerknemers, aangezien de functies steeds meer gespecialiseerd worden en het hierdoor ook noodzakelijk wordt om medewerkers aan te trekken die ervaring hebben in deze functies en over deze specifieke technische kennis beschikken.

#### **5.10.4 Aard van het beleid**

Bij Isoreno Cottenie is duidelijk sprake van een latent beleid met betrekking tot de tewerkstelling van doelgroepwerknemer. Hiervoor worden zowel specifieke als niet-specifieke acties opgezet.

#### **5.10.5 Acties**

##### *5.10.5.1 Toeleiding*

Isoreno Cottenie maakt voor de toeleiding van doelgroepwerknemers gebruik van twee specifieke acties: WEP+-trajecten en Individuele Beroepsopleidingen (IBO's). Voor de WEP+-trajecten wordt samengewerkt met een leerwerkbedrijf in Gent (tevens de ex-werkgever van de zaakvoerder). Voor IBO's wordt beroep gedaan op VDAB. Deze werknemers worden steeds meteen ingezet voor een vacature voor een vaste betrekking. De WEP+-trajecten kunnen zowel volledig afgerond zijn vooraleer de werknemer aan de slag gaat bij Isoreno Cottenie, maar er wordt de voorkeur gegeven aan een traject dat nog niet is afgerond en dat wordt verder gezet bij de organisatie zelf. Op deze manier kan de werknemer immers meteen ervaring verwerven op de werkplek zelf en leert hij of zij in team te werken. De werknemers worden begeleid door een ervaren ploegbaas, die zijn kennis en expertise doorgeeft. Bij de toeleiding van een WEP+-werknemer wordt de werkgever door het sociale economie bedrijf op de hoogte gesteld van de specifieke kenmerken of problematieken van de doelgroepwerknemers, en krijgt hij ook een eerste zicht op het functioneren in het WEP+-traject.

Belangrijk bij de toeleiding via WEP+-trajecten is dat de werknemers op heel korte termijn zijn gestart, omdat Isoreno Cottenie heel dringend werknemers nodig had. Het gaat dus om een openstaande vacature die zo snel mogelijk ingevuld moest worden. Nadat de zaakvoer-

der contact had opgenomen met het leerwerkbedrijf in Gent, kon meteen een gesprek plaatsvinden met een doelgroepwerknemer, die de dag nadien ook daadwerkelijk is gestart. Dit was ook een vereiste voor Isoreno Cottenie.

De organisatie geeft aan dat daarnaast ook al werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zijn gestart via een sollicitatie langs de reguliere kanalen, en dus niet via een WEP+-traject of een IBO.

#### *5.10.5.2 Tewerkstelling: aanpassingen*

Voor de doelgroepwerknemers worden geen aanpassingen doorgevoerd, aangezien hun fysieke geschiktheid een belangrijke voorwaarde is om in aanmerking te komen voor een tewerkstelling. Wel is één doelgroepwerknemer omwille van zijn leeftijd na een tijdje aan de slag gegaan als magazijnmedewerker, omdat het uitvoeren van de functie van dakwerker fysiek niet meer mogelijk was. Er wordt wel rekening gehouden met de specifieke situatie of kenmerken van de werknemers, maar dit is zo voor alle werknemers. Zo wordt er bijvoorbeeld extra gelet op een werknemer die een verslavingsproblematiek heeft gehad, en is hier meer aandacht voor in persoonlijke gesprekken. Verschillen in aanpak tussen doelgroepwerknemers en vaste werknemers zijn er echter niet, aangezien de werknemers allemaal vrij gelijkaardige profielen hebben en de meeste medewerkers een beroepsopleiding hebben gevolgd.

#### *5.10.5.3 Tewerkstelling: begeleiding en opleiding*

Werknemers die geen ervaring hebben of die niet beschikken over de juiste technische kennis, worden begeleid door een ervaren ploegbaas. Het principe is dat de ervaren medewerker zijn kennis en ervaring ook doorgeeft aan de jonge en onervaren collega's. Een ploegbaas kan twee mensen aansturen, waarvan één doelgroepwerknemer of iemand met weinig ervaring en kennis. Meerdere doelgroepwerknemers zijn niet mogelijk, omdat dit teveel tijd en energie vergt van de ploegbaas en dit er ook voor zorgt dat het werk minder vlot verloopt.

Als een doelgroepwerknemer die voordien een WEP+-traject heeft afgelegd, nog extra competenties moet verwerven en bijvoorbeeld nog wat extra hulp nodig heeft om op een volwaardige manier een dak te kunnen leggen, dan wordt er intern een opleiding opgezet, waarbij de ploegbaas opnieuw optreedt als 'lesgever'. De zaakvoerder zet deze opleidingen zelf op, mede vanuit zijn achtergrond als pedagoog. Een voordeel van deze interne opleidingen is dat de organisatie er zeker van is dat de kennis die wordt doorgegeven, kwalitatief is en dat deze opleiding ook plaatsvindt op een realistisch werktempo (wat bij opleidingen die extern plaatsvinden soms een probleem is). Opleidingen die wel extern worden gevolgd zijn bijvoorbeeld opleidingen voor het behalen van een praktisch rijbewijs of andere bijscholingen.

#### *5.10.5.4 Communicatie en sensibilisering*

De werkgever is zelf op de hoogte van de problematieken en/of het verleden van de doelgroepwerknemer, maar communiceert hierover niet naar de andere werknemers op de

werkvloer. Als de doelgroepwerknemer dit zelf graag wil vertellen, dan kan dit uiteraard maar dit is de keuze van de doelgroepwerknemer zelf. De doelgroepwerknemers die aan het werk zijn bij Isoreno Cottenie hebben geen fysieke problemen of beperkingen die de uitvoering van het werk belemmeren, dus het is ook niet noodzakelijk dat de collega's hiervan op de hoogte zijn. De werkgever stelt wel vast dat de doelgroepwerknemers zelf snel aan de collega's vertellen wat er speelt of heeft gespeeld.

Naar sensibilisering van medewerkers toe worden er geen specifieke acties opgezet. Wel wordt erop toegezien dat er een goede werksfeer is en vooral dat de teams goed samenwerken. Aangezien de werknemer steeds in groepen van twee of drie samenwerken, is dit immers noodzakelijk. De werkgever investeert dan ook tijd om ervoor te zorgen dat deze samenwerkingen goed verlopen en dat, ingeval van strubbelingen, deze snel worden opgelost. Er heerst een open sfeer van begrip op de werkvloer, dit is vanzelf zo gegroeid.

### 5.10.6 Ondersteuning(snoed)

Voor de toeleiding doet Isoreno Cottenie een beroep op een leerwerkbedrijf. Bij het toeleiden van kandidaten voorziet het leerwerkbedrijf ook informatie over de kenmerken van de doelgroepwerknemers, hoe het traject loopt of is verlopen, het verleden van de werknemer en mogelijke problemen. Dit stelt Isoreno Cottenie in staat om al een eerste beeld te vormen, dat als vertrekpunt wordt gebruikt voor het eerste sollicitatie- of kennismakingsgesprek.

Daarnaast blijkt ook de *hulp met administratie* vanuit het leerwerkbedrijf een meerwaarde voor Isoreno Cottenie. Het leerwerkbedrijf helpt de organisatie immers met alles in orde te maken voor de doelgroepwerknemers en is ook op de hoogte van mogelijke doelgroepkortingen. Voor twee werknemers wordt gebruik gemaakt van een Activa-kaart, een andere werknemer is aan de slag gegaan met een IBO. De organisatie maakt dus in grote mate gebruik van financiële tegemoetkomingen. Andere noden met betrekking tot ondersteuning ervaart de organisatie niet.

### 5.10.7 Drempels en kosten

Een knelpunt bij werknemers die voordien in de sociale economie hebben gewerkt (in dit geval in een WEP+-traject), blijkt de *eerder moeizame overgang van de sociale naar de reguliere economie*, en dan vooral met betrekking tot de *arbeidstijden*. Waar de doelgroepwerknemers in een WEP+-traject meestal van '9 tot 5' werkten, is dit in de bouwsector helemaal anders. Ook verwachten de werknemers vaak meer tijd voor persoonlijke gesprekken, of kunnen ze het werktempo niet volgen. In de bouwsector, en bij de organisatie zelf, liggen de eisen wat dit alles betreft hoger, en dit zorgt vaak voor problemen. Deze zijn echter *van tijdelijke aard*, en vereisen vooral een periode van *aanpassing*.

Een andere drempel is dat de werknemer tijdens de WEP+-periode, of zeer beperkte vaardigheden heeft verworven, of niet in staat is om taken uit te voeren op het vereiste niveau. De ervaring die ze hebben opgedaan tijdens het traject, en vooral de technische kennis, is vaak niet relevant voor een tewerkstelling bij Isoreno Cottenie. Een verklaring hiervoor is dat de werkvloer in de WEP+-projecten niet altijd realistisch is, of *niet afgestemd* is op de werkvloer bij een bouwbedrijf in het NEC. Dit is een belangrijke drempel voor de organisatie en

ook de reden waarom liever wordt gekozen voor een WEP+-werknemer die zijn of haar traject verder kan afmaken bij de organisatie zelf.

Een andere drempel tot slot is dat de werknemers soms over te weinig zelfstandigheid beschikken, en veel sturing nodig hebben.

### 5.10.8 Meerwaarden

De *inzet en motivatie* van de doelgroepwerknemers zijn belangrijke meerwaarden: alle doelgroepwerknemers die bij Isoreno Cottenie aan het werk zijn, zijn zeer gemotiveerd en zitten zich in grote mate in. Dit *compenseert* dan weer dat de werknemers niet over de juiste technische vaardigheden beschikken, of meer aandacht nodig hebben.

Een andere belangrijke meerwaarde is het *financiële* aspect, aangezien de loonkosten voor deze werknemers veel lager liggen. Vooral voor een bedrijf in opstart en dat aan het groeien is, is dit een meevaller. Daarnaast laat dit de organisatie toe om de werknemers zelf op te leiden binnen de eigen organisatie.

### 5.10.9 Kritische succesfactoren

Volgende kritische succesfactoren zijn van toepassing:

- de werknemers moeten *snel* kunnen starten: in deze case was een openstaande vacature de concrete aanleiding om doelgroepwerknemers aan te werven, het is dan ook van belang dat zij snel kunnen starten. Dit is dan ook een kritische succesfactor om de samenwerking met een sociale economie bedrijf aan te gaan;
- een andere kritische succesfactor is de *feedback* over de doelgroepwerknemers die verschaft wordt *door de sociale economie organisatie* waar zij voordien aan het werk waren. Zij kunnen de werkgever meer informatie geven over de kenmerken en eventuele problemen van de doelgroepwerknemer, en meer inzicht verschaffen over het verleden en hoe het traject is gegaan. Op deze manier is de werkgever op de hoogte en weet hij wat belangrijke aandachtspunten zijn;
- ook *administratieve* verlichting doordat de sociale economie organisatie mee alles in orde brengt voor de tewerkstelling van de doelgroepwerknemer, is een meerwaarde;
- doordat de *loonkost* laag is voor deze werknemers, is de organisatie in staat om hen op de werkvloer te *begeleiden en op te leiden*, binnen de eigen organisatiecontext, wat een grote meerwaarde is voor de organisatie zelf. Op deze manier kunnen de doelgroepwerknemers, die over weinig of geen ervaring in de sector en de specifieke functies beschikken, tot volwaardige werknemers gevormd worden, die nu ook op een zelfstandige en volwaardige manier meedraaien in de organisatie.

### 5.10.10 Welke lessen kunnen we hieruit trekken?

Isoreno Cottenie heeft een beroep gedaan op verschillende doelgroepwerknemers voor de opstart van de organisatie. Voor de organisatie was dit een goede beslissing, omdat op deze manier vacatures waarvoor er slechts weinig geschikte kandidaten waren, op een snelle manier konden ingevuld worden. De werknemers voldeden aan de voorwaarden die op dat moment van tel waren voor de organisatie: namelijk motivatie en inzet. Het is voor Isoreno

Cottenie, en hoogstwaarschijnlijk voor tal van andere organisaties binnen de bouwsector, belangrijk om snel kandidaten te vinden en open vacatures snel in te vullen, aangezien de continuïteit van de organisatie anders in het gedrang komt.

Bovendien zorgde de lage loonkost ervoor dat meer *tijd* kon besteed worden aan opleiding en begeleiding op de werkvloer, wat maakte dat de organisatie de werknemers zelf kon *opleiden* binnen de eigen organisatiecontext. Dit is voor de organisatie een meerwaarde tegenover een werknemer die elders taken aanleert, binnen een ander ritme en een andere manier van werken. Voor organisaties die knelpuntvacatures moeten invullen, is dit dus een oplossing: de financiële ‘opbrengst’ van de loonkostensubsidie kan immers ingezet worden om een werknemer zelf op te leiden, op de eigen werkvloer, en zo tot een volwaardige werknemer te vormen. De werknemers kunnen zo meteen ingezet en getraind worden, waarmee het probleem van het vinden van geschikt personeel opgelost is.

### 5.10.11 Samenvattend schema

Kenmerken van de acties en beleid	
Type beleid	Latent
Motivatie tewerkstelling doelgroepwerknemers	Snel invullen van knelpuntvacatures, het vinden van personeel dat gemotiveerd is, vanuit ervaring met WEP+-trajecten
Criteria voor aanwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werk moet fysiek mogelijk zijn</li> <li>- Moeten snel kunnen starten</li> <li>- Motivatie en inzet</li> <li>- Eerlijkheid over redenen van werkloosheid, problemen in het verleden</li> </ul>
Aard van de acties	Specifieke en niet-specifieke acties
Domeinen waarop acties betrekking hebben	Toeleiding (specifiek), begeleiding en opleiding
Mate van ondersteuning	Voor de toeleiding wordt samengewerkt met een leerwerkbedrijf en VDAB (IBO)
Ingezette instrumenten	Er wordt beroep gedaan op verschillende financiële tussenkomsten voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers
Ervaren drempels en knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WEP+-traject leidt vaak tot onvoldoende kennis en ervaring</li> <li>- Moeilijke aanpassing aan NEC na tewerkstelling in sociale economie (cf. werktijden, begeleiding)</li> <li>- Gebrek aan zelfstandigheid waardoor meer sturing noodzakelijk is</li> </ul>
Ervaren meerwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grote motivatie en inzet van werknemers</li> <li>- Mogelijkheid om werknemers zelf op te leiden en te vormen binnen de eigen organisatie omwille van lage loonkost</li> </ul>
Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werknemers moeten snel kunnen starten, aangezien doelstelling is om vacatures in te vullen waarvoor geen geschikte kandidaten zijn</li> <li>- Lage loonkosten die het mogelijk maken om werknemer zelf op te leiden binnen de organisatie en hen zo op korte tijd ‘klaar te stomen’ tot volwaardige werknemers</li> <li>- Feedback vanuit sociale economie organisatie die doelgroepwerknemers toeleidt</li> <li>- Administratieve hulp van sociale economie organisatie</li> </ul>

## HOOFDSTUK 6 VERGELIJKENDE ANALYSE

Op basis van de afzonderlijke casebespreking in het vorige hoofdstuk, zullen we in dit hoofdstuk overgaan tot een vergelijkende analyse van de organisatiecases. We baseren ons hiervoor opnieuw op het gehanteerde onderzoekskader en de kernelementen die besproken werden in de vorige hoofdstukken. Waar van toepassing zullen we, behalve een algemene bespreking over de cases heen, ook in kaart brengen in welke mate er sprake is van sector-specifieke bevindingen.

### 6.1 Beleid en uitgangspunt

#### 6.1.1 Type beleid

Organisaties kunnen *keuzes* maken hoe ze het beleid dat ze voeren ten aanzien van diversiteit en doelgroepwerknemers vorm geven (zie hoger; spanwijdte van het beleid, latent of manifest beleid, met specifieke en/of niet-specifieke maatregelen). Onderzoek heeft aangetoond dat iedere keuze zowel voor- als nadelen kan hebben voor de organisatie en haar medewerkers. Iedere organisatie dient dus deze afweging te maken.

We gaven eerder een overzicht van de verschillende types beleid die een organisatie kan voeren met betrekking tot de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Hierbij maakten we in eerste instantie het onderscheid tussen een manifest beleid, waarbij de organisatie duidelijk naar buiten treedt met dit beleid zowel naar interne als externe stakeholders en de engagementen ook duidelijk communiceert, en een latent beleid, waarbij er wel acties worden ondernomen om diversiteit en de tewerkstelling van doelgroepwerknemers te stimuleren, maar waarover geen expliciete communicatie bestaat. Ook in de bestudeerde cases kunnen we dit onderscheid maken. Met uitzondering van twee cases, voeren de verschillende organisaties duidelijk een latent beleid omtrent de tewerkstelling van doelgroepwerknemers: er is sprake van een duidelijk engagement naar doelgroepwerknemers toe, er worden acties opgezet om deze groep toe te leiden en tewerk te stellen, maar dit engagement wordt niet naar buiten uitgedragen.

Ook intern kiezen de meeste van de door ons bezochte organisaties voor een beperkte communicatie met betrekking tot het gevoerde beleid ten aanzien van doelgroepwerknemers. Directe collega's en leidinggevenden worden enkel op de hoogte gesteld als de beperking of problematiek een mogelijke impact kan hebben op de samenwerking, bijvoorbeeld bij een fysieke handicap waardoor taken moeten aangepast worden of bij verstandelijke problematieken waardoor er nood is aan extra uitleg. Als dit niet het geval is, dan wordt hier ook niet onnodig over gecommuniceerd. Ook andere werknemers, die niet samenwerken met de betrokken doelgroepwerknemers, zijn niet op de hoogte.

De organisaties voeren deze communicatiestrategie voornamelijk omdat ze willen vermijden dat de doelgroepwerknemers 'gelabeld' worden als 'anders', wat voor de doelgroepwerknemers zelf immers nadelig kan zijn.



De meeste organisaties hanteren een mix van *specifieke en niet-specifieke* (of algemene) maatregelen om tegemoet te komen aan de uitdagingen die de tewerkstelling van een diverse groep met doelgroepmedewerkers met zich meebrengt.

De meeste organisaties beperken het gevoerde beleid niet tot acties ter vergroting van de instroom (*openen van deuren*) van doelgroepmedewerkers. Het is voor alle organisaties duidelijk dat de tewerkstelling enkel succesvol en duurzaam kan zijn indien na de instroom ook een beleid, vaak sterk op maat van de verschillende doelgroepmedewerkers, kan gevoerd worden. Een *flexibel* tegemoet kunnen komen aan verschillende noden en behoeften die het functioneren kunnen beïnvloeden, is van belang (*openen van praktijken*). Alle bevroegde organisaties erkennen de meerwaarde van een open sfeer en communicatie, het vergroten van empathie bij alle medewerkers en het creëren van openheid rond het omgaan met verschillen tussen (alle) medewerkers (*openen van ogen*).

### 6.1.2 Motivatie?

Een andere vraag die centraal staat, is waarom organisaties ervoor kiezen om doelgroepwerknemers tewerk te stellen. Eerder in dit rapport gaven we aan dat hiervoor verschillende beweegredenen kunnen onderscheiden worden. De belangrijkste zijn economische of financiële overwegingen (vanuit de noodzaak vacatures in te vullen, omdat financiële tussenkomsten worden voorzien voor verschillende doelgroepwerknemers), maatschappelijke en sociale overwegingen (vanuit maatschappelijk en sociaal engagement en het geven van kansen), en juridische redenen.

We vinden zowel economische als maatschappelijke beweegredenen terug bij de verschillende organisatiecases. Een aantal organisaties hebben de stap gezet om doelgroepwerknemers tewerk te stellen vanuit een *bepaald engagement of een sociale betrokkenheid* (cf. moreel-ethisch argument) bij deze werknemers. Deze motivatie lijkt in grotere mate te spelen bij de organisaties uit de zorgsector. Het geven van kansen op werk aan zwakkere doelgroepwerknemers strookt immers met de filosofie en basisdoelstelling van deze organisaties en de sector, namelijk hulp en zorg bieden aan zwakkere personen.

Bij de case in de kinderopvang speelt dit engagement ook, maar is de belangrijkste drijfveer dat door het aanwerven van doelgroepwerknemers, er *meer begeleiders* op de werkvloer aanwezig kunnen zijn, wat de kwaliteit van de begeleiding en werking ten goede komt. Hier spelen naast sociale overwegingen dus ook *financiële en economische* overwegingen mee. De hele werking van de burgergerichte kinderopvang is immers gebaseerd op deze doelgroepwerknemers (die tewerkstelling en opleiding combineren). Bovendien kan zo een oplossing geboden worden voor knelpuntvacatures binnen de reguliere werking.

Binnen de bouwsector vinden we dit sociaal engagement ook wel terug, zij het in iets mindere mate. Hier spelen persoonlijke overwegingen mee (cf. Brico & De Bonte), maar ook economische factoren. Zo werven drie bouworganisaties doelgroepwerknemers aan om *knelpuntvacatures in te vullen*. Bij Isoreno Cottenie speelde daarnaast ook een *financiële* overweging mee, aangezien de loonkost van de doelgroepwerknemers een stuk lager is dan deze van de andere werknemers. Dit liet de organisatie toe om deze werknemers intern op te leiden en te begeleiden, in plaats van op zoek te gaan naar onmiddellijk inzetbare kandidaten.

In de case van Car Beauty Center speelden beide redenen mee, maar was vooral ook een goede relatie met een sociale economie bedrijf, en kennis van de manier van werken van dit bedrijf, een belangrijk trigger om doelgroepwerknemers aan te werven. Car Beauty Center heeft immers de vraag gesteld aan een sociale economie bedrijf om doelgroepwerknemers aan te leveren voor moeilijk in te vullen vacatures.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende beweegredenen voor de verschillende organisaties.

Case	Sector	Motivatie
1	Zorg	Sociaal (engagement), vanuit sector
2	Bouw	(Knelpunt)vacatures invullen
3	Zorg	Sociaal, waarborgen werking organisatie (cf. subsidies), knelpuntvacatures invullen
4	Andere – doe-het-zelf	Sociaal, vanuit persoonlijke ervaring
5	Zorg	Sociaal, vanuit sector
6	Zorg	Sociaal, vanuit sector
7	Andere - schoonmaak auto's	Invullen vacatures, kennis en ervaring met sociale economie
8	Bouw	Invullen vacatures
9	Zorg	Sociaal, vanuit sector
10	Bouw	Invullen vacatures, financieel

## 6.2 Aard en domeinen van de acties

### 6.2.1 Combinatie van specifieke en algemene acties

In de meeste organisaties vinden we zoals reeds gesteld, een *combinatie van specifieke* (cf. maatregelen gericht op de doelgroepwerknemers die in de organisatie aan het werk zijn en/of die de organisatie wil tewerkstellen) *en niet-specifieke* (cf. maatregelen gericht op alle werknemers van de organisatie, ongeacht de kenmerken of specifieke situatie) acties of maatregelen terug. Bovendien vinden we altijd *een combinatie van domeinen* (cf. toeleiding, werving en selectie, aanpassingen werk, begeleiding, opleiding, communicatie en sensibilisering) terug waarop deze acties ingrijpen. Zelden zal een organisatie die doelgroepwerknemers duurzaam aan het werk wil stellen, slechts ingrijpen op één van de domeinen. In wat volgt gaan we hier dieper op in.

### 6.2.2 Instroom van doelgroepwerknemers ('openen van deuren')

#### 6.2.2.1 Gerichte acties en samenwerkingsverbanden om doelgroepwerknemers toe te leiden en te laten instromen

De meeste bezochte organisaties zetten gerichte acties op voor de toeleiding van doelgroepwerknemers, en dit vaak in samenwerking met externe organisaties.

Een eerste type van specifieke toeleidingsacties voor doelgroepwerknemers zijn *stages*, georganiseerd *in samenwerking met een externe (vaak sociale economie) organisatie* die ervaring heeft met de begeleiding van werknemers met een grotere afstand tot de arbeids-

markt. *De vraag voor stages kan zowel komen vanwege de externe organisatie als op vraag van de werkgever.*

De screening en introductie van deze kandidaat-werknemers gebeurt meestal door deze externe organisatie. Deze stages variëren van enkele weken tot enkele maanden, afhankelijk van de stagedoelstelling, het type functie en de competenties en ervaring van de doelgroepwerknemers. Een andere factor die meespeelt, is de mate waarin een vaste tewerkstelling mogelijk is, waarbij de stage meestal langer duurt als er sprake is van een in te vullen vacature.

De doelgroepwerknemers worden tijdens deze stages begeleid door zowel de externe organisatie (die instaat voor de toeleiding) als door de leidinggevende en/of meter/peter op de werkvloer. De externe organisatie blijft aanspreekpunt. De intensiteit van deze begeleiding verschilt tussen de cases.

Deze stages leiden vooral toe naar eerder laagdrempelige of minder complexe functies, zoals medewerker in de keuken, onderhoudsmedewerker, winkelmedewerker, ... De belangrijkste leeraspecten binnen de stages zijn (volgens de meeste werkgevers) dan ook het eerder 'klaarstomen' van een werknemer voor een job in de organisatie: 'uitproberen' van wat haalbaar is voor de medewerker, zoeken naar de juiste match met de job, met het team en met de organisatie in zijn totaliteit (en dit zeker voor stages die gericht zijn op een vaste tewerkstelling). De werkgever kan de werknemer op deze manier leren kennen, krijgt zicht op de capaciteiten én beperkingen, en kan zo ook inschatten in welke mate de werknemer in staat is de job uit te voeren. Tijdens deze stages worden dan ook aanpassingen doorgevoerd aan zowel de inhoud van job en de arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden, pauzes, verlofregelingen, enzovoort. Deze aanpassingen hebben als doel om een zo goed mogelijke afstemming te realiseren tussen doelgroepwerknemer en de job, vaak met het oog op een vaste tewerkstelling. Voorbeelden van deze aanpassingen zijn het opsplitsen van taken, het weghalen of bijvoegen van bepaalde taken in een functie (bv. AZ Monica), maar ook deeltijdse tewerkstelling, geen ploegenstelsel hanteren, extra pauzes, enzovoort (bv. Brico).

Een tweede specifieke toeleidingsactie is *tewerkstelling in de organisatie, gecombineerd met een opleiding*. Deze actie houdt in dat doelgroepwerknemers, die gemotiveerd zijn om de job uit te voeren maar hiervoor niet over de juiste kwalificaties en/of competenties beschikken, starten met een opleiding waarbij ze meteen ook aan het werk gaan in de organisatie. Het gaat steeds om functies waarvoor een specifiek diploma vereist is, maar waarover de betreffende kandidaten niet beschikken. Bij Landelijke Kinderopvang wordt deze actie opgezet voor de functie van kinderbegeleider, bij het Jan Yperman Ziekenhuis voor logistiek assistenten. Dit strookt met de vaststelling dat beide functies knelpuntberoepen zijn met een kwalitatief karakter (cf. hoofdstuk 3). Opnieuw worden de werkzoekenden gezocht door de organisatie zelf waarbij vooropgesteld wordt dat ze moeten willen starten met een opleiding, ofwel worden kandidaat-werknemers doorverwezen door de opleidingsinstantie.

Deze opleiding vindt niet plaats in de organisatie zelf, maar wordt gevolgd bij een externe partner of organisatie, bijvoorbeeld VDAB. Op de werkvloer zelf wordt er ook begeleiding voorzien door collega's van de doelgroepwerknemers, die optreden als mentor. Als de opleiding succesvol is afgerond en de tewerkstelling eveneens goed is verlopen, wordt de doelgroepwerknemer vaak aangeworven in de functie waarvoor de verworven kwalificatie vereist is. Voordeel is dan dat de werknemer de organisatie reeds goed kent. Ook hier wordt de

werknemer als het ware ‘klaargestoomd’ voor een job waarvoor bepaalde kwalificaties vereist zijn, maar dan wel in combinatie met het volgen van een opleiding bij een externe organisatie.

Een derde toeleidingsactie bestaat erin om een tewerkstellings- of sociale economie maatregel in de organisatie te integreren, door vb. met IBO-trajecten of met *Werkervaringstrajecten (WEP+)* te werken. Dit laatste vinden we terug in twee bedrijfscases: Martine Van Camp en Isoreno Cottenie. Doelgroepwerknemers gaan aan de slag in de organisatie binnen een WEP+-statuut, waarmee ze een jaar aan het werk zijn en begeleiding krijgen. Na dit jaar, en bij een succesvol traject, wordt de persoon vast aangeworven.

Tot slot kunnen we voor deze verschillende gerichte toeleidingsacties ook een onderscheid maken naar de *initiatiefnemer* van deze acties en de motivatie om doelgroepwerknemers aan te werven. Zo is er enerzijds sprake van werkgevers die zelf vragende partij zijn om doelgroepwerknemers toe te leiden, via een stage of een WEP+-traject. Deze vraag gaat meestal samen met een open plaats of vacature in de organisatie die ingevuld moet worden. We vinden dit terug in de cases van Car Beauty Center, Isoreno Cottenie, Brico en Landelijke Kinderopvang. Anderzijds kan de vraag ook uitgaan van de toeleider, meestal de sociale economie organisatie die de doelgroepwerknemer begeleidt of heeft begeleid. Zij vragen aan organisaties of er stages kunnen plaatsvinden, of WEP+-werknemers bij hen aan de slag kunnen gaan. Hier is de motivatie niet in de eerste plaats het invullen van een open vacature, maar kansen geven door een (eerste) concrete werkervaring in het NEC te voorzien. Dit is zo voor onder andere AZ Monica en het Jan Yperman Ziekenhuis.

#### 6.2.2.2 *Aanpassen van selectiecriteria*

Sommige organisaties werkten niet concreet samen met externe toeleiders maar zagen zich, opnieuw onder druk van het knelpuntkarakter van bepaalde vacatures, genoodzaakt om hun selectie-eisen aan te passen waardoor ‘niet-norm’-werknemers in dienst genomen werden of werknemers die niet onmiddellijk inzetbaar waren en die extra tijd en aandacht vroegen.

Zo zag bijvoorbeeld De Koninck zich door de aanwezigheid van knelpuntvacatures ‘gedwongen’ om werknemers aan te werven die niet onmiddellijk beantwoordden aan het profiel van hun doorsnee-medewerkers, die op het eerste zicht misschien minder ‘geschikt’ leken en niet onmiddellijk inzetbaar waren. Initieel ging het voornamelijk om personen van allochtone origine, mettertijd solliciteerden verschillende types doelgroepwerknemers voor de vacatures bij De Koninck.

#### 6.2.2.3 *Jobs op maat van het aanbod van werkzoekenden*

Uit voorgaande paragrafen bleek reeds dat de fase van werkervaring of stages aangewend wordt om op zoek te gaan naar de juiste functie-inhoud voor de betrokken doelgroepwerknemer of om bepaalde jobaanpassingen door te voeren zodat de tewerkstelling meer op maat van de doelgroepwerknemer kan gerealiseerd worden (waardoor de kansen op een succesvolle en duurzame tewerkstelling toenemen).

We stelden ook vast dat bepaalde organisaties die reeds lange tijd met structurele knelpuntvacatures geconfronteerd werden, overgingen tot een hertekening van hun vacante functies om zo beter aan te kunnen sluiten met het aanbod van beschikbare werkzoekende, waaronder personen behorend tot de doelgroep. Voorbeeld hiervan is betonbedrijf De Bonte, waar het principe van taaksplitsing of -herschikking werd toegepast om van een functie, waarvoor moeilijk kandidaten werden gevonden, twee functies te maken. Op deze manier werden de eenvoudige taken samen in een functie ondergebracht, waarvoor geen opleidingsvereisten noodzakelijk zijn. Dit zorgde er meteen voor dat er veel meer kandidaten voor deze functie beschikbaar waren en toegeleid konden worden. Daarnaast werden de functiebeschrijvingen in de vacatures die verspreid werden, informeler en eenvoudiger geformuleerd, omdat ook dit een drempel bleek te zijn.

#### 6.2.2.4 *Geen specifieke acties*

In enkele organisatiecases vinden we *geen specifieke acties of samenwerkingsverbanden* terug met externe (sociale economie) organisaties die kandidaten kunnen toeleiden voor stages, werkervaring of vaste tewerkstelling.

Deze organisaties moedigen diversiteit binnen de organisatie wel aan en streven dit na, maar zetten hiervoor geen specifieke acties op, gebruiken geen specifieke kanalen die zich op deze groep richten, ... Tijdens het eerste gesprek wordt wel duidelijk gecommuniceerd over de diversiteit binnen de organisatie, het belang dat daaraan wordt gehecht en het respect dat daarvoor gevraagd wordt. Dit is zo voor het psychiatrisch ziekenhuis Heilige Familie en bouwbedrijf De Koninck.

Onderstaande tabel geeft voor elke case, indien van toepassing, weer welke specifieke of niet-specifieke acties werden opgezet met betrekking tot het toeleiden van doelgroepwerknemer.

Case	Sector	Acties toeleiding
1	Zorg	Geen specifieke acties, maar een algemeen beleid naar alle kandidaten toe dat iedereen moet openstaan voor een divers personeelsbestand.
2	Bouw	Geen specifieke acties, de doelgroepwerknemers solliciteren op de reguliere manier. Tijdens het eerste gesprek wordt wel duidelijk gewezen op de diversiteit binnen de organisatie en de cultuur van respect die hier rond heerst.
3	Zorg	Tewerkstelling + opleiding: werkzoekenden die gestart zijn met een opleiding tot begeleider kinderopvang worden bewust aangeworven, VDAB verwijst deze kandidaten door.
4	Andere - doe het zelf	Stage (in samenwerking met sociale economie organisatie): doelgroepwerknemers worden aangeworven via een stage. De kandidaten worden toegeleid door een of meerdere sociale economie organisaties, die tevens aanspreekpunt zijn tijdens deze stage.
5	Zorg	Tewerkstelling + opleiding: toeleiding van kandidaten via Jobcentrum, combinatie van opleiding tot logistiek assistent en tijdelijke tewerkstelling bij de organisatie. Een succesvolle opleiding en tewerkstelling kunnen leiden tot een vaste aanwerving als logistiek assistent.
6	Zorg	WEP+: doelgroepwerknemers worden aangeworven binnen een WEP+ statuut, waarmee ze een jaar aan het werk zijn in de organisatie en hierbij opleiding en begeleiding krijgen. Bij een succesvol traject wordt de werknemer vast aangeworven (mits er plaats is). Voor een andere doelgroepwerknemer werd een (eenmalige) stage opgericht, de andere werknemer solliciteerde via de reguliere manier.
7	Andere - schoonmaak auto's	Stage (in samenwerking met sociale economie organisatie): korte stage van twee weken, waar de doelgroepwerknemer ervaring opdoet, met als uitgangspunt om vast te starten in de organisatie.
8	Bouw	Voor een bestaande functie werd een taakherschikking doorgevoerd, om zo twee functies op te zetten. Dit liet de organisatie toe werknemers aan te trekken die niet over specifieke kwalificaties dienden te beschikken. Daarnaast werden vacatureberichten vereenvoudigd, om zo meer kandidaten aan te trekken. Ook werd gebruik gemaakt van IBO.
9	Zorg	Stage (in samenwerking met De Ploeg): stages voor doelgroepwerknemers voor ondersteunende functies, waar ze begeleid worden op de werkvloer. Doelstelling is niet altijd een vaste tewerkstelling, al is dit wel mogelijk.
10	Bouw	Werkervaringstrajecten en IBO's om vacatures in te vullen.

### 6.2.2.5 Criteria en voorwaarden

Alle bestudeerde organisaties zetten de deuren open voor doelgroepwerknemers en willen kansen geven aan deze doelgroep. Deze kansen zijn echter niet 'onvoorwaardelijk' en gaan in alle cases gepaard met een aantal voorwaarden. We bespreken de voornaamste.

Een eerste belangrijke voorwaarde is dat de doelgroepwerknemer *in staat moet zijn om de job uit te voeren*, gegeven zijn of haar specifieke kenmerken en/of beperkingen en mits eventueel realistische aanpassingen. Een voorbeeld is een kandidaat-werknemer die zware rugklachten heeft maar die de hele dag zou moeten rechtstaan en veel zou moeten rondlopen; of een kandidaat-werknemer die heel vaak zaken zal moeten tillen maar dit niet mag van de dokter. De tewerkstelling moet met andere woorden haalbaar zijn voor de doelgroepwerknemer.

Een tweede voorwaarde die wordt aangehaald, is de juiste *motivatie om de job uit te voeren*. Dit is niet altijd evident, zeker niet als het gaat om eerder ondersteunende jobs. Zo gaf Car Beauty Center aan dat het soms moeilijk is om werknemers te vinden die gemotiveerd zijn

voor hun vacante schoonmaakfuncties. Opmerkelijk was dat de meeste cases melding maken van sterk gemotiveerde kandidaten uit de doelgroep, die de kansen die ze krijgen met twee handen willen aangrijpen. Ook wordt aangegeven dat precies deze gemotiveerde houding vaak andere beperkingen *compenseert*.

Van kandidaat-werknemers verwachten de meeste organisaties ook een *minimum aan leer- vermogen en leerbereidheid*. Het gaat immers meestal om werknemers die niet onmiddellijk inzetbaar zijn, die inwerktijd nodig hebben om de juiste kennis en ervaring maar ook de juiste *arbeidsattitudes* te verwerven. Afhankelijk van de aard van de functie en de laagdrempeligheid ervan, wordt deze voorwaarde al dan niet strikter gesteld. Organisaties die de tewerkstelling laten voorafgaan door een stage, een WEP+-tewerkstelling of een tewerkstelling gecombineerd met een opleiding, stellen als voorwaarde dat na afronding van deze eerste tijdelijke periode, de doelgroepwerknemer *volwaardig moet kunnen meedraaien in de organisatie*, zowel wat betreft uitvoering van de job als wat betreft zelfstandig kunnen werken en verantwoordelijkheid kunnen nemen.

De medewerker moet *passen* binnen de organisatie en de organisatiecultuur. Een voorwaarde, die vooral door organisaties waarbij veel teamwerk aan de orde is, wordt gesteld, is dat er *een match moet zijn met het team* waarin de doelgroepwerknemer terecht komt. Dit wordt ingeschat bij de start van de tewerkstelling (als er geen stage plaatsvindt), bij een stage is dit een criterium waarop wordt gelet tijdens en na de stage. We vinden deze voorwaarde zowel in de zorg- als in de bouwsector terug. Deze match situeert zich dan zowel op persoonlijk vlak (de doelgroepwerknemer moet over sociale vaardigheden beschikken), als op het vlak van uitvoering van bepaalde taken en functies (er moet een mate van complementariteit zijn binnen het team). Daarnaast gaat het ook over een *goede mix* binnen het team. Zo geven verschillende organisaties aan dat er ook een balans moet zijn tussen doelgroepwerknemers en andere werknemers, naargelang de kenmerken en beperkingen van deze eerste groep. Er moet sprake zijn van een samenstelling waardoor het werk voor iedereen werkbaar moet blijven. Er moet vermeden worden dat collega's van de doelgroepwerknemers teveel extra taken moeten opnemen omwille van de doelgroepwerknemer, in die mate dat het de eigen job en werkdruk te sterk beïnvloedt.

Een voorwaarde die door enkele organisaties wordt gesteld, is *kennis van het Nederlands en gepast taalgebruik*. Deze voorwaarde is van toepassing bij functies waar de werknemer in contact komt met klanten, of in een zorgcontext, met contacten met patiënten en bezoekers. Daarnaast is dit ook van belang om te communiceren met collega's. Bij de case in de kinderopvang heeft dit ook een educatieve reden, aangezien het belangrijk is dat de kinderbegeleiders zelf Nederlands spreken, omwille van hun dagelijkse omgang met peuters. Daarnaast zijn er ook enkele organisaties die geen voorwaarden opleggen met betrekking tot kennis van het Nederlands en taalgebruik, en dit helemaal niet belangrijk vinden. Zo gaf bouwbedrijf De Koninck aan dat dit niet van belang is, en ook bij Car Beauty Center speelt dit niet mee. Bovendien geven enkele organisaties ook aan dat het beheersen van andere talen dan het Nederlands in sommige gevallen een meerwaarde is voor de werking van de organisatie.

### 6.2.3 Acties gericht op een duurzame tewerkstelling ('openen van praktijken')

Alle organisaties zetten acties op die erop gericht zijn om deze tewerkstelling duurzaam te maken. Deze acties hebben dan ook als doel om de job zo goed mogelijk (en in de mate van het mogelijke) af te stemmen op de kenmerken (en/of beperkingen) van de doelgroepwerknemers, en, meer algemeen, van alle werknemers binnen de organisatie.

#### 6.2.3.1 Een kwestie van flexibiliteit

Uit alle cases bleek dat flexibiliteit vanuit de organisatie of de werkgever een cruciaal en noodzakelijk element is om doelgroepwerknemers op een kwaliteitsvolle manier tewerk te stellen, en vooral om een goede match te realiseren tussen de werknemer (en zijn of haar kenmerken) en de job zelf.

Deze flexibiliteit manifesteert zich op allerlei domeinen. Het gaat er vooral om dat er rekening wordt gehouden met de eigenheid van de werknemer en met de eventuele beperkingen waar hij of zij mee kampt. Zo geeft bijvoorbeeld bouwbedrijf De Koninck informatie in een andere taal mee aan werknemers die de Nederlandse taal niet zo goed beheersen en houdt Brico er rekening mee dat een werknemer met autisme af en toe een slechte bui heeft en hierdoor minder klantvriendelijk is, al wordt dit wel steeds besproken. *In de bovenstaande caseverhalen vinden we in ieder verslag voorbeelden van de flexibele houding en aanpak van de verschillende werkgevers.*

#### 6.2.3.2 Aanpassingen aan de job

Een specifieke actie om tewerkstelling van doelgroepwerknemers op een kwalitatieve en duurzame manier mogelijk te maken, zijn aanpassingen aan de job die worden uitgevoerd om een zo goed mogelijke match te bewerkstelligen tussen de specifieke kenmerken van de doelgroepwerknemer en de kenmerken van de job. Verschillende bestudeerde organisaties voerden dergelijke aanpassingen uit. We stelden reeds vast dat in de eerste periode van de tewerkstelling (al dan niet tijdens de stage) uitgezocht wordt welke aanpassingen nodig en haalbaar zijn; tijdens deze fase wordt vaak stelselmatig gezocht naar de best mogelijke jobinvulling en -voorwaarden voor de doelgroepwerknemer.

Voor doelgroepwerknemers die kampen met *fysieke beperkingen* of problemen richten deze aanpassingen zich voornamelijk op *de jobinhoud en de arbeidspost*.

Aanpassingen aan de *arbeidspost* vinden we hoofdzakelijk terug bij zware fysieke problemen (zoals voor personen die slechtziend of (bijna) doof zijn). Zo voerde Martine Van Camp aanpassingen door aan de computer van de werknemer om het lettertype meer leesbaar te maken en werd een instrument aangekocht om notities in braille te nemen. Bij Betonbedrijf De Bonte, waar iemand werkt die doof is, wordt met een systeem van kleurcodes gewerkt om de volgorde van af te werken taken weer te geven.

Voor andere fysieke beperkingen werden eerder aanpassingen doorgevoerd aan de *jobinhoud*. In Psychiatrisch Ziekenhuis Heilige Familie werden bepaalde zwaardere taken uit het takenpakket gelaten van een werknemer die met krukken moet lopen. In bouwbedrijf De Koninck blijven de slechthorende werknemers in het atelier en worden de werfactiviteiten



door collega's uitgevoerd. Ook bij Martine Van Camp werden aanpassingen aan de jobinhoud doorgevoerd. Zo staat de werknemer die slechtziend is, in voor alle telefonische contacten.

In sommige gevallen worden ook aanpassingen doorgevoerd aan de *arbeidsvoorwaarden*, bijvoorbeeld aan de uren waarop werknemers werken. Zo zal bijvoorbeeld gekozen worden voor een deeltijdse tewerkstelling als een voltijdse werkweek te zwaar doorweegt op de fysieke situatie van de doelgroepwerknemer.

Tot slot worden ook *kleine aanpassingen* doorgevoerd die vooral betrekking hebben op communicatie en waarmee rekening gehouden wordt met de beperkingen van de werknemer. Bij Martine Van Camp worden zo bijvoorbeeld geen voorwerpen in de gang gezet om te vermijden dat de slechtziende werknemer zou struikelen en kondigen collega's mondeling aan wie aanwezig is.

Als het gaat om werknemers die *mentale of verstandelijke beperkingen* hebben, worden aanpassingen doorgevoerd aan de *jobinhoud* en worden vaak *extra hulpmiddelen* voorzien om het de werknemer gemakkelijker te maken.

De aanpassingen aan de *jobinhoud* houden vooral een beperking, herschikking of herverdeling van taken in. Hierbij wordt vaak de werkwijze gehanteerd dat *stapsgewijs* wordt gekeken in welke mate bepaalde taken mogelijk zijn, rekening houdend met de kenmerken en beperkingen van de doelgroepwerknemer. Zo wordt in AZ Monica in de keuken gestart met de meest eenvoudige taken, in een werkritme dat eerder laag ligt, om zo op te bouwen tot meer complexe taken waarbij ook het werkritme hoger wordt. Idealiter leidt dit tot een volledige uitoefening van de job, maar in vele gevallen blijft de uitvoeringscapaciteit van de medewerker toch beperkt tot enkele taken. Het kan dus dat de werknemer uiteindelijk slechts een aantal beperkte taken uitvoert, en dat de andere taken worden verdeeld over de andere werknemers. We stelden wel vast dat deze stapsgewijze opbouw en aanpassing vooral plaatsvindt tijdens de periode van stage of tijdelijke tewerkstelling.

Andere aanpassingen betreffen *extra hulpmiddelen* om het werk wat eenvoudiger of overzichtelijker te maken voor de werknemers. Het Jan Yperman ziekenhuis stelde extra checklists op voor doelgroepwerknemers die de functie van logistiek assistent vervullen. Zo kon een duidelijk overzicht gegeven worden van welke jobs welke taken omvatten, en op deze manier konden de jobs ook stapsgewijs aangeleerd worden. In Martine Van Camp wordt extra aandacht besteed aan het gestructureerd werkprogramma voor de komende weken voor een werknemer die verstandelijk beperkter is en nood heeft aan veel structuur.

### 6.2.3.3 Opleiding en begeleiding op en naast de werkvloer

Opleiding wordt meestal voorzien in de stageperiode of, vanzelfsprekend, in de eerste periode waarin tewerkstelling wordt gecombineerd met opleiding. De organisaties die dit tweede principe hanteren, staan echter niet zelf in voor de opleiding maar deze vindt plaats bij een externe organisatie of partner (bv. VDAB). De opleidingen voor doelgroepwerknemers betreffen meestal werkplekleren van collega's of leidinggevenden, om zo een job aan te leren, en zijn dan ook eerder informeel van aard. Bij bouwbedrijf De Koninck werd enkele jaren geleden wel een specifieke opleiding Nederlands voor anderstaligen opgezet op

de werkvloer, in samenwerking met VDAB, omdat op dat moment veel werknemers niet of slechts in beperkte mate Nederlands spraken.

We stelden vast dat de doelgroepwerknemers op de werkvloer meestal begeleid worden door een collega of een leidinggevende. De begeleiding heeft vooral betrekking op het aanleren van een functie op de werkvloer: doelgroepwerknemers die starten in een organisatie en weinig of geen ervaring hebben in een functie, krijgen de verschillende taken aangeleerd door een collega. Als het gaat om eenvoudige functies of taken, dan doen de collega's de verschillende taken en handelingen voor en geven feedback. Dit was bijvoorbeeld het geval bij AZ Monica in de functies van onderhoudsmedewerker en in de keuken, alsook bij Brico en Car Beauty Center. Betreft het taken die meer kennis en vaardigheden vereisen, dan wordt er een korte opleiding voorzien op de werkvloer door een meer ervaren collega. Dit was het geval bij Isoreno Cottenie. De opleiding kan zowel formeel als eerder informeel plaatsvinden.

Bij enkele organisaties is deze manier van werkplekleren, waarbij een onervaren werknemer leert van een ervaren collega, ook van toepassing op andere werknemers. Zo starten alle werknemers bij Car Beauty Center als helper, waarbij ze samen in team werken met een zelfstandig schoonmaker. Ook bij Isoreno Cottenie, een organisatie in de bouwsector, worden alle werknemers begeleid door een ervaren ploegbaas.

Als er een stage voorafgaat aan de tewerkstelling, dan is de begeleiding vooral intensief tijdens deze stage. Na deze periode wordt dan ook van de werknemer verwacht dat hij of zij volwaardig kan meedraaien.

Voor doelgroepwerknemers is er ook sprake van specifieke begeleiding in termen van extra uitleg, informatie en feedback door collega's en/of leidinggevendens. Vooral bij werknemers die niet over de juiste kwalificaties beschikken, die geen ervaring hebben in de sector, die kampen met een verstandelijke of andere beperking of die over een lager opleidingsniveau beschikken, is dit het geval. Voor deze groep is er vaak ook nood aan regelmatige herhaling van hoe bepaalde taken uitgevoerd dienen te worden.

Bij werknemers die voordien langdurig werkzoekend geweest zijn, moet er vaak ook extra aandacht besteed worden aan arbeidsattitudes zoals op tijd komen, afspraken nakomen, verwittigen bij afwezigheid, ... Organisaties die deze doelgroep tewerkstellen, geven hier vooral tijdens de eerste maanden van tewerkstelling aandacht aan. Ook voor werknemers die voordien aan het werk waren in een sociale economie bedrijf is er vaak toch extra aandacht nodig met betrekking tot arbeidsattitudes, maar ook met betrekking tot de manier van werken in de organisatie. We stelden immers vast dat ex-sociale economie werknemers vaak moeite hebben met deze aanpassing. De organisatiecases wezen vooral op problemen met betrekking tot de arbeidstijden, het werktempo en met beperktere aandacht op de werkvloer voor persoonlijke problemen.

Behalve begeleiding op de werkvloer, stellen we vast dat er toch ook aandacht is voor persoonlijke problemen van de (doelgroep)werknemers. Hoewel dit voor alle werknemers geldt, geven enkele organisaties toch aan dat dit meer van toepassing is voor de doelgroepwerknemers die bij hen aan het werk zijn. Alle organisaties hebben aandacht voor de persoonlijke situatie van de werknemers en willen oplossingen voor eventuele problemen zoeken. We stelden echter ook vast dat alle organisaties aangaven de grens tussen werkgever en hulpverlener goed te bewaken. Bij problemen die eerder klein en intern op te lossen zijn, gebeurt dit ook. Zo gaven Psychiatrisch Ziekenhuis Heilige Familie en Car Beauty Center aan

dat aan werknemers met financiële problemen en/of loonbeslag af en toe een voorschot wordt gegeven. Gaat het om problemen waarvoor eerder professionele begeleiding nodig is of om problemen die een grote impact hebben op de tewerkstelling, dan wordt er door verschillende cases doorverwezen naar bevoegde organisaties. Heilige Familie heeft op deze manier een overeenkomst met een CAW in de buurt. Als de tewerkstelling is vooraf gegaan door een toeleiding vanuit een andere (sociale economie) organisatie, wordt hierop soms een beroep gedaan bij persoonlijke problemen. Zo won Brico advies in bij de toeleidende organisatie met betrekking tot een werknemer met autisme.

#### **6.2.4 Communicatie en sensibilisering binnen de organisatie ('openen van ogen')**

Twee organisaties hanteren een manifest beleid met betrekking tot de tewerkstelling van doelgroepwerknemers en communiceren dit dan ook expliciet naar interne en externe actoren. De andere organisaties doen dit op minder expliciete wijze.

##### *6.2.4.1 Draagvlak binnen de organisatie*

Een eerste vaststelling is dat er volgens de meeste werkgevers in de door ons bevroegde organisaties, *geen echte acties worden opgezet om een draagvlak te creëren* binnen de organisatie, of om te *sensibiliseren*. Zij stellen dat het tewerkstellen van en samenwerken met doelgroepwerknemer *automatisch* leidt tot een *open en begripvolle werkvloer*, waar een *draagvlak* bestaat voor een positieve omgang met verschillen en beperkingen. Doordat werknemers samenwerken met 'andere' werknemers of doelgroepwerknemers, groeit automatisch meer begrip voor verschillen en beperkingen (waar dit vroeger vaak niet zo was) en nemen (indien deze aanwezig zijn) vooroordelen af.

Belangrijk hierbij is wel dat de motivatie om te werken met doelgroepwerknemers duidelijk wordt *uitgedragen* door de werkgever en/of de leidinggevende, en dat deze *inspanningen* doet om de sfeer op de werkvloer ook goed te laten verlopen.

We stelden daarnaast vast dat de collega's van de doelgroepwerknemers het begeleiden van deze groep (al dan niet tijdens een stage, in de vorm van een mentorschap of, minder geformaliseerd, via meter- of peterschap) waarderen en dit ook als een meerwaarde ervaren. Uit de cases bleek immers dat zij deze verantwoordelijkheid appreciëren en deze ook ten volle willen opnemen, dat zij hierdoor vaak ook extra gemotiveerd zijn en meer zelfvertrouwen krijgen. Dit is zeker zo als de begeleiding opgenomen wordt door werknemers die ook een eerder laag profiel hebben. Dit kan bijgevolg ook bijdragen aan het draagvlak bij de collega's van de doelgroepwerknemers. Uit de meeste cases bleek wel dat bij de start van de tewerkstelling, aan alle werknemers wordt duidelijk gemaakt dat er een open cultuur heerst op de werkvloer, waar geen plaats is voor vooroordelen.

##### *6.2.4.2 Communicatie over doelgroepwerknemers*

We stelden vast dat communicatie over de beperkingen of problematieken waarmee de doelgroepwerknemers te kampen hebben, enkel gebeurt naar de *directe leidinggevende en directe collega's*, en dit enkel als deze beperkingen of problematieken *een impact hebben op*

*de samenwerking en uitvoering van de job.* Met andere woorden: er wordt enkel gecommuniceerd als dit noodzakelijk is voor de werking, en deze communicatie beperkt zich tot de directe collega's van de doelgroepwerknemer. Als het gaat om een probleem of drempel die geen of amper problemen oplevert voor het uitvoeren van de job en de samenwerking met de collega's, dan wordt enkel de direct leidinggevende hiervan op de hoogte gesteld. Doelgroepwerknemers worden uiteraard vrij gelaten om hier zelf over te communiceren met de collega's.

De motivatie hierachter is dat een brede communicatie kan leiden tot 'labeling' van de doelgroepwerknemer: dit maakt dat de werknemer een label of etiket krijgt opgeplakt, wat in de weg staat van een kwaliteitsvolle tewerkstelling. Bovendien willen werkgevers deze werknemers ook expliciet een (nieuwe) kans geven.

### **6.2.5 Samenwerking met andere organisaties**

De meeste organisaties *werken samen met externe partners* om doelgroepwerknemers (duurzaam) tewerk te stellen in de organisatie. Deze samenwerking heeft meestal betrekking op de toeleiding van doelgroepwerknemers naar de organisatie en is dan ook vaak structureel.

Zo zien we dat in de zorgsector, zowel in de Landelijke Kinderopvang als in het Jan Yperman ziekenhuis en AZ Monica, op een structurele wijze samengewerkt wordt met sociale economie organisaties en/of de VDAB om doelgroepwerknemers te screenen en toe te leiden voor een stage, al dan niet gecombineerd met een opleiding. Martine Van Camp werkt samen met de VDAB voor de toeleiding van doelgroepwerknemers in een WEP+-traject. Ook Brico werkt al verschillende jaren samen met sociale economie organisaties om doelgroepwerknemers toe te leiden naar een stageplek. Car Beauty Center heeft in het verleden samengewerkt met Levanto, een sociale economie bedrijf, voor de toeleiding van twee werknemers.

In de bouwsector is dit minder het geval. We stelden vast dat hier geen specifieke trajecten of samenwerkingen worden opgezet om doelgroepwerknemers toe te leiden naar de sector. De toeleiding gebeurt hier langs de reguliere kanalen en gaat ook niet gepaard met een stage. Er is wel sprake van samenwerking met een externe organisatie, maar deze is eerder eenmalig of op ad hoc basis. Zo werkte bouwbedrijf De Koninck in het verleden samen met de VDAB om een opleiding Nederlands te organiseren, rekening houdend met de specificiteit van de sector en jobs, en werd bouwbedrijf De Bonte geprikkeld om zich tot doelgroepwerknemers te richten door informatie verkregen vanuit het startcentrum RIC Kempen. Een uitzondering is Isoreno Cottenie, die een beroep heeft gedaan op een leerwerkbedrijf in Gent om werknemers in een WEP+-traject toe te leiden naar de organisatie.

We stellen dus vast dat samenwerking voornamelijk gebeurt om doelgroepwerknemers toe te leiden naar een stageplaats of vacature. Deze externe organisaties hebben dan ook ervaring met de doelgroep en hun specifieke kenmerken, en beschikken zelf ook over kandidaten. Zij voeren ook al een eerste screening uit, en kunnen dus inschatten in welke mate de doelgroepwerknemer in aanmerking komt.

Zij staan daarnaast ook vaak in voor de begeleiding van de doelgroepwerknemers. De mate van begeleiding verschilt echter van case tot case. Ook later, als de doelgroepwerk-

nemers vast wordt aangeworven, blijft de toeleidende organisatie vaak een aanspreekpunt bij eventuele problemen of vragen van de organisatie en de werknemer. De samenwerking beperkt zich dus niet enkel tot het 'aanleveren' van geschikte kandidaten, maar ook tot een extra *aanspreekpunt* voor zowel werknemer als werkgever, moesten er zich moeilijkheden voordoen.

### 6.2.6 Bijkomende ondersteuning?

Behalve samenwerking met een externe organisatie, kan een werkgever ook andere maatregelen en instrumenten ter ondersteuning van de tewerkstelling van doelgroepwerknemers inzetten. We zijn dan ook nagegaan in welke mate de betrokken organisatiecases hier gebruik van maken.

Met uitzondering van Brico, maken alle bestudeerde organisaties gebruik van een of meerdere *instrumenten*. Deze zijn voornamelijk van *financiële aard* en betreffen vooral tussenkomst in de loonkosten, doelgroepkortingen en VOP-premies voor werknemers met een arbeidshandicap. Deze financiële tussenkomsten lijken enerzijds vooral de extra tijd die geïnvesteerd wordt om deze werknemers tewerk te stellen en te begeleiden, te *compenseren* en anderzijds de aanpassingen mogelijk te maken voor personen met een arbeidshandicap. AZ Monica, bouwbedrijf De Bonte en Isoreno Cottenie hebben daarnaast al gebruik gemaakt van de Individuele Beroepsopleiding of IBO, en GIBO, voor langdurig werkzoekenden. Martine Van Camp en Isoreno Cottenie zetten ook werknemers in via een WEP+-traject.

## 6.3 Een verhaal van drempels en meerwaarden

### 6.3.1 Drempels en knelpunten

Een eerste algemene bevinding is dat de organisaties bepaalde criteria hanteren bij de aanwerving van de doelgroepwerknemers. *Niet iedereen geraakt over de drempel*, zelfs niet na inspanningen van de organisaties om selectiecriteria aan te passen, taken te herschikken, interne opleiding te voorzien, ... Zo werd door alle organisaties als voorwaarde gesteld dat de specifieke kenmerken of beperkingen van de doelgroepwerknemer geen te grote impact mogen hebben op de uitvoering van het werk. De kandidaten moeten kunnen functioneren in de organisatie en de meeste organisaties willen ook groeimogelijkheden zien voor (en kunnen aanbieden aan) hun nieuwe medewerkers.

Het belangrijkste knelpunt dat komt kijken bij de duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers, is dat dit vaak *extra tijd en aandacht vergt* (in de vorm van extra begeleiding, taken steeds opnieuw moeten uitleggen en voordoen, extra feedback, meer aandacht voor de persoonlijke situatie van de doelgroepwerknemer, beperktheid van taken die uitgevoerd kunnen worden, enzovoort). Deze extra tijd en aandacht kunnen er ook toe leiden dat leidinggevend en collega's zelf minder tijd hebben voor de eigen werkzaamheden en taken en hun werkdruk zien stijgen.

We stellen daarnaast ook verschillen vast naargelang de kenmerken van de doelgroepwerknemer. Zo zal de extra tijd voor doelgroepwerknemers die laaggeschoold zijn of die verstandelijk beperkter zijn, vooral nodig zijn om *extra uitleg* te geven, om taken aan te *leren*.

Ook zullen de taken voor deze groep beperkter zijn. Voor doelgroepwerknemers met een fysieke handicap wordt er meer tijd geïnvesteerd om *veranderingen in het takenpakket of de arbeidspost* aan te brengen, aanpassingen die nodig zijn om de job zo goed mogelijk af te stemmen op de werknemer. Bij werknemers die langdurig werkzoekend zijn geweest, dient dan weer meer aandacht besteed te worden aan het corrigeren van bepaalde *arbeidsattitudes*. Voor werknemers die problemen hebben in de privésfeer, of dit hebben gehad in het verleden, gaat het vooral om *meer persoonlijke gesprekken* en opvolging. Enzovoort.

Een specifiek knelpunt dat geldt voor doelgroepwerknemers die zijn doorgestroomd vanuit de sociale economie, is dat er vaak problemen zijn met de *overgang naar de reguliere organisatie* omwille van verschillen die bestaan tussen beide werkvloeren. Zowel wat aangeleerd wordt op de werkvloer in de sociale economie organisatie als de arbeidsvoorwaarden die daar gelden, vormen vaak een drempel. Zo gaf Isoreno Cottenie aan dat hetgeen doelgroepwerknemers uit een WEP+-traject aangeleerd hebben gekregen, vaak niet volstaat om mee te draaien op de werkvloer. Ook stelden zij vast dat deze werknemers vaak slechts heel beperkte vaardigheden hebben geleerd tijdens een relatief lange periode. Ook zijn er vaak moeilijkheden om aan te passen aan de arbeidsvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld vroeg opstaan om op tijd naar de werf te gaan; binnen de sociale economie organisaties bleken de regels hierrond vaak soepeler. Ook bij Car Beauty Center, waar twee werknemers vanuit een sociale werkplaats aan het werk zijn gegaan, was dit bij de start van de tewerkstelling problematisch. Tijdens onze verkennende interviews met sociale economie organisaties werd dit eveneens bevestigd.

We stelden vast dat er een duidelijk verschil bestaat in ervaren knelpunten tussen enerzijds organisaties waar de verschillen in profiel tussen doelgroepwerknemers en andere werknemers eerder groot zijn, en anderzijds organisaties waar de profielen van alle werknemers ongeveer dezelfde zijn. Organisaties waar de verschillen groot zijn, ervaren meer knelpunten en beschouwen deze knelpunten ook als belangrijker. Zo zagen we minder knelpunten bij Car Beauty Center, waar voor bijna alle functies geen studievereisten en geen ervaring vereist is. Dit is ook zo voor het bouwbedrijf Isoreno Cottenie en Brico. Waar het gaat om functies die specifieke kwalificaties vereisen, lijken deze knelpunten zwaarder door te wegen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor het Jan Yperman Ziekenhuis en AZ Monica.

### 6.3.2 Meerwaarde

Een belangrijke meerwaarde die werd aangehaald door de organisaties, is dat doelgroepwerknemers meestal veel *inzet, motivatie, vertrouwen en loyaliteit* teruggeven voor de kansen die ze aangeboden krijgen. Deze kenmerken *compenseren* in grote mate het gebrek aan ervaring en kennis, eventuele arbeidsattitudes die beter kunnen, eventuele persoonlijke problemen, enzovoort. Op basis van eerder onderzoek stelden we dit ook vast. Het gaat immers om werknemers die weinig kansen krijgen op de arbeidsmarkt en die vaak al een lange weg hebben afgelegd. Wanneer hen een kans geboden wordt, grijpen ze deze ook aan.

Een andere meerwaarde die direct is verbonden aan de kenmerken van de doelgroepwerknemers, is dat *sommige beperkingen ook een extra troef* met zich meebrengen. Zo zullen werknemers met autisme vaak nauwkeurig en geconcentreerd zijn, waardoor ze heel

sterk zijn in taken die de meeste andere collega's als vervelend kunnen ervaren. Bij Martine Van Camp, een organisatie in de zorgsector, is een werknemer zeer slechtziend, maar verbaal en communicatief zeer sterk. Omwille hiervan wordt zij ingezet voor telefonische contacten met patiënten en familie.

Een andere meerwaarde die voortkomt uit de samenwerking met doelgroepwerknemers, is dat dit in grote mate leidt tot een *open organisatiecultuur* en een *draagvlak* voor verschillen en beperkingen op de werkvloer. De organisaties geven aan dat, door samen te werken met werknemers met bepaalde problemen of beperkingen, collega's hiervoor meer begrip en empathie krijgen. Doordat de organisaties werken aan goede relaties op de werkvloer, leidt dit er toe dat vooroordelen doorbroken worden en dat werknemers op een positieve manier met elkaar omgaan. Daarnaast zorgt het toewijzen van een collega als mentor, peter of meter, aan de doelgroepwerknemer er vaak voor dat de betreffende collega's extra gemotiveerd zijn, omdat ze hun rol zo goed mogelijk willen opnemen.

Een meerwaarde die voortkomt uit het tewerkstellen van doelgroepwerknemers via een *stage*, is dat op deze manier de *best mogelijke match* kan *opgebouwd* en gerealiseerd worden tussen de werknemer en de job, en dit zowel met betrekking tot de inhoud van de job als met betrekking tot de uitvoering ervan. Op deze manier worden doelgroepwerknemers op de werkvloer begeleid en opgeleid (cf. principe 'first place, then train'). Dit maakt dat na de stageperiode (of periode van tijdelijke tewerkstelling), de werknemer is 'klaargestoomd'. Meerwaarden voor de organisatie zijn dat de werknemer de organisatie kent (en vice versa), het team kent, de functie op een goede manier kan uitvoeren, ...

Tot slot is een belangrijke meerwaarde voor enkele organisaties die een tewerkstelling combineren met een opleiding (uitgevoerd door een externe organisatie), dat hiermee de interne werking van de organisatie *geoptimaliseerd* kan worden (door de bijkomende inzet van extra personeel, door toeleiding van geschikte kandidaten voor knelpuntvacatures, ...). Zo is dit voor Landelijke Kinderopvang een manier om meer werknemers op de werkvloer aan het werk te hebben en hierdoor een hogere kwaliteit van dienstverlening aan te kunnen bieden. Voor het Jan Yperman Ziekenhuis is dit de manier om ervoor te zorgen dat er voldoende personeel in een bepaalde functie aan het werk kan zijn. En voor Isoreno Cottenie schuilt het voordeel er in dat ze, omwille van de financiële tegemoetkoming bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers, zelf personeel kunnen opleiden in plaats van een moeilijke zoektocht aan te vatten om geschikt personeel te vinden.

#### **6.4 Kritische succesfactoren**

Op basis van de organisatiecases kunnen we enkele kritische succesfactoren formuleren voor een duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

Een eerste kritische succesfactor is *een werkgever die zich engageert om deze groep kansen te geven*. Doelgroepwerknemers tewerkstellen is in grote mate een verhaal van kansen geven, geloven in dit initiatief en zelfs van een soort 'goodwill' vanuit de werkgever of organisatie. Het is immers vaak gemakkelijker en eenvoudiger voor een werkgever om werknemers aan te werven die over de geschikte competenties en ervaring beschikken (tenzij in

het geval van *knelpuntvacatures* die een duidelijke hefboom kunnen zijn voor de aanwerving van doelgroepwerknemers), die de juiste kwalificatie hebben en die niet beschikken over kenmerken, beperkingen of problemen die een tewerkstelling bemoeilijken. Zonder dit engagement van de 'top', wordt deze stap dan ook niet gezet. Voorbeeld hiervan is Brico, waarbij het gaat om slechts één vestiging die doelgroepwerknemers tewerkstelt. De meeste andere vestigingen doen deze inspanningen niet. Ook bouwbedrijf De Bonte, die al verschillende jaren actief bezig zijn met het tewerkstellen van doelgroepwerknemers en kansengroepen, geven aan dat dit verhaal start bij een ondernemer of werkgever die hierin gelooft, en die bereid is deze groep kansen te geven. In alle bestudeerde cases was dit engagement duidelijk aanwezig.

Daarnaast is het ook van belang dat dit engagement wordt *uitgedragen* naar de rest van de organisatie, en dan vooral naar de werknemers die direct samenwerken met de doelgroepwerknemers. *Een positieve houding ten aanzien van en omgang met diversiteit en verschillen op de werkvloer, dient aanwezig te zijn.* Werknemers moeten ook overtuigd zijn van dit initiatief, en moeten hier ook achter staan. Een belangrijke rol is hiervoor dan ook weggelegd bij de werkgever of leidinggevende(n).

Een andere kritische succesfactor is het stellen van enkele *voorwaarden* voor de aanwerving van doelgroepwerknemers, wat alle organisaties in meer of mindere mate ook toepassen. Het dient te gaan om een *realistische inschatting van de slaagkansen van de tewerkstelling*. De belangrijkste voorwaarde is dat *de werknemer de job op een goede manier moet kunnen uitvoeren*, en dat functie-aanpassingen wel mogelijk zijn, maar dit tot op een bepaald niveau. De beperkingen of problematieken van de doelgroepwerknemers mogen met andere woorden niet te groot zijn. Deze voorwaarde heeft voornamelijk betrekking op fysieke en mentale beperkingen, en hangt ook af van de context waarbinnen de job wordt uitgevoerd. Zo werd niet ingegaan op een stagevraag van een dove werknemer in de keuken van AZ Monica, omwille van de veiligheid. Voor een functie waarbij contact met klanten en patiënten veelvuldig voorkomt, kwam een kandidaat die niet over de juiste sociale en communicatieve vaardigheden beschikte dan weer niet in aanmerking. Isoreno Cottenie gaf aan dat iemand met grote fysieke problemen sowieso niet bij hen aan de slag kan op een werf, aangezien de taken die uitgevoerd moeten worden fysiek zwaar zijn.

Voor een aantal organisaties is het kunnen voorzien van de nodige *inwerktijd*, al dan niet via een *stage (al dan niet gecombineerd met een opleiding)*, een kritische succesfactor. Tijdens deze inwerkperiode leert de doelgroepwerknemer de functie, vooral door opleiding op de werkvloer, en wordt hij of zij begeleid door collega's die deze functie ook uitvoeren. De werknemer leert ook de interne regels (bv. rond aanwezigheid, arbeidstijden, ...) en de organisatiecultuur kennen. Behalve dit leert de organisatie de werknemer op deze manier ook kennen, en dit is ook het geval voor de collega's waarmee de werknemer samen zal werken of het team waarbinnen hij of zij terechtkomt. Eventueel kan er tijd genomen worden om de functie-uitvoering langzaam op te bouwen en uit te zoeken wat de beste tewerkstellingsmogelijkheden zijn. Ook kan men tijdens de stage vaak beroep doen op de *externe organisatie* die fungeert als *aanspreekpunt* in geval van problemen en die mee instaat voor de begeleiding en de opleiding.

De organisaties die dit principe toepassen, zien deze stage als de succesfactor voor hun samenwerking met doelgroepwerknemers. Nadat de stage succesvol werd afgerond, kan de



doelgroepwerknemer in principe volwaardig meedraaien in de organisatie. Bovendien kent hij of zij de organisatie daarnaast ook al, een groot voordeel dat niet aanwezig is bij een rechtstreekse aanwerving. Competenties zijn ook opgedaan op de werkvloer zelf, wat eveneens een meerwaarde is. Tot slot wordt tijdens deze stageperiode uiteraard ook gewerkt aan knelpunten en moeilijkheden die vaak voortkomen uit de kenmerken van de doelgroepwerknemer zelf. Tijdens de stage wordt hier dan ook tijd voor gemaakt en is hier extra begrip voor. Gevolg hiervan is dat, als de werknemer een vaste tewerkstelling krijgt, de nood aan extra begeleiding en ondersteuning zeer beperkt is, ook al gaat het om werknemers die met beperkingen of problematieken kampen.

Werkgevers waarbij deze stage gepaard gaat met het *behalen van een diploma* dat noodzakelijk is om de functie uit te voeren, zijn zeer tevreden omdat op die manier de werknemer niet enkel het benodigde diploma behaalt maar meteen ook al ervaring kan verwerven in de organisatie. Behalve deze meerwaarden is het uiteraard wel belangrijk te benadrukken dat dit ook een grote investering vergt van de werkgever, die hiervoor meer moet investeren wat de begeleiding en opleiding betreft dan wanneer een werknemer wordt aangeworven die over de geschikte competenties en/of ervaring beschikt.

*Ondersteuning van een externe organisatie*, is voor de bestudeerde organisaties die een beroep doen op zo'n organisatie voor de toeleiding van doelgroepwerknemers, een kritische succesfactor. De organisatie die de werknemer heeft toegeleid, blijft immers aanspreekpunt voor zowel werknemer als werkgever tijdens de stageperiode, en vaak ook daarna (al is dat op een ad hoc basis bij problemen of drempels waar de organisatie intern geen antwoord op kan bieden (of extra advies rond wil inwinnen)). De organisaties zien dit als een belangrijke succesfactor, omdat zij op deze manier kunnen terugvallen op de expertise van deze organisatie. Maar ook voor de werknemers is deze ondersteuning van belang, omdat ook zij bij deze organisaties terecht kunnen bij moeilijkheden of specifieke noden.

Een andere kritische succesfactor is dat een *stapsgewijze en 'gefaseerde' aanpak* noodzakelijk lijkt om tot een zo goed mogelijke match te komen tussen de job en de kenmerken ervan, en de doelgroepwerknemer. Werkgevers verwachten niet meteen dat de werknemer volledig meedraait binnen dezelfde omstandigheden en voorwaarden als de vaste werknemers, maar geven meer tijd en bouwen de tewerkstelling als het ware op. Zo zal een functie bijvoorbeeld eerst uit eenvoudige taken bestaan, om nadien op te bouwen naar meer complexe taken binnen een hoger werkritme. Een ander voorbeeld is dat men een werknemer eerst in een vast uurschema laat werken, om pas nadien in een ploegenstelsel aan het werk te gaan. Het gaat dus in feite om *experimenteren en uitproberen*, om zo tot een *goede en kwaliteitsvolle match* te komen. Afhankelijk van de functie en de kenmerken en/of beperkingen van de doelgroepwerknemer kan dit proces trager of sneller verlopen, omvat dit proces meer of minder stappen, en groeit dit al dan niet uit tot een volwaardige tewerkstelling. Dit proces vindt in de door ons bestudeerde cases, meestal plaats tijdens de stage. Na de stage kan de werknemer dan meestal volwaardig de functie uitvoeren op dezelfde manier als zijn of haar collega's, met enkele kleinere aanpassingen die rekening houden met de specifieke beperkingen of problematieken.

Behalve dat een werkgever of leidinggevenden moet openstaan voor doelgroepwerknemers en bereid moeten zijn om hen kansen te geven, is het ook noodzakelijk dat er tijdens de

tewerkstelling *extra begrip en flexibiliteit* opgebracht wordt voor de specifieke problematieken waarmee de doelgroepwerknemers kampen. We stelden reeds dat flexibiliteit vanuit de werkgever een cruciaal en noodzakelijk element is om doelgroepwerknemers op een kwaliteitsvolle manier tewerk te kunnen stellen, en vooral om een goede match te realiseren tussen de werknemer en zijn of haar kenmerken, en de job zelf.

Waarop die flexibiliteit betrekking heeft, heeft dan vooral te maken met het profiel van de werknemers en het type jobs. Het kan bijvoorbeeld gaan om het voorzien van meer structuur, het doorvoeren van aanpassingen aan de werkpost of aan het uurrooster, het geven van meer aandacht voor de persoonlijke situatie van de werknemer, enzovoort.

Een laatste succesfactor is dat er, behalve een goede match met het team en de organisatie zelf, ook sprake moet zijn van een *evenwicht in de organisatie of het team*. Hoewel de tewerkstelling van doelgroepwerknemers in sommige cases eerder beperkt van opzet is (vaak gaat het over enkelen per jaar of slechts een aantal stageplaatsen over verschillende jaren), is dit vaak ook noodzakelijk om een goede werking te garanderen, gegeven de grote extra tijdsinvestering die deze tewerkstelling met zich meebrengt (samen met andere aanpassingen), zowel voor de werkgever maar ook voor de collega's. Zeker wanneer een collega de doelgroepwerknemer begeleidt, is het belangrijk dat de werkdruk niet te groot wordt. Zo wordt bij Isoreno Cottenie gesteld dat een ploegbaas maximum één doelgroepwerknemer kan begeleiden, bij AZ Monica is de mogelijkheid ook beperkt tot een drietal doelgroepwerknemers in de keuken.

Tot slot gaven verschillende organisaties aan dat *succesverhalen* een belangrijke en noodzakelijke motivator zijn om doelgroepwerknemers tewerk te stellen. Gezien de grote investeringen die deze tewerkstellingen vergen, en het feit dat een stage of WEP+-traject niet altijd uitmondt in een succesvolle tewerkstelling, is het noodzakelijk dat deze succesverhalen er zijn om gemotiveerd te blijven en hiermee verder te gaan.

## HOOFDSTUK 7    SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 7.1 Onderzoekssituering en -methodiek

In Vlaanderen stelt de sociale inschakelingseconomie (beschutte en sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, ...) al sinds decennia werknemers tewerk die een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaren. Van deze werknemers wordt verondersteld dat ze niet op eigen kracht aan de slag kunnen in de reguliere economie (zogenaamde doelgroepwerknemers). Binnen deze sociale economie organisaties krijgen doelgroepwerknemers een mix van werkervaring, begeleiding en opleiding aangeboden. Sommige organisaties richten zich expliciet op betaald werk, waar andere dit niet vooropstellen. De laatste jaren echter legt het Vlaamse sociale economie beleid steeds meer de nadruk op het beogen van *doorstroom* vanuit deze organisaties naar het normaal economisch circuit (NEC), naar de *reguliere* arbeidsmarkt (Van den Bossche, 2009).

Begin 2015 start een grootschalige hervorming van deze sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen, wat vorm krijgt binnen het 'maatwerkdecreet'. Met 'maatwerk' wil men iedereen dezelfde kansen op werk bieden en aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ondersteuning geven om toe te treden tot die arbeidsmarkt. Met dit maatwerkdecreet wordt het hele sociale economie beleid in Vlaanderen hervormd. Naast kansen voor iedereen, ondersteuning voor de personen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt en een gelijkvormig kader voor alle ondernemingen - zowel in de reguliere als de sociale economie - die deze groepen inschakelen, ligt de focus in dit nieuwe decreet zeer sterk op *de doorstroom naar of de professionele en kwaliteitsvolle inschakeling van deze groep in het normaal economisch circuit (NEC)*. Hoewel de modaliteiten kunnen verschillen, dienen alle werkvormen of types organisaties binnen de sociale inschakelingseconomie de nadruk te leggen op doorstroom. Belangrijk is daarnaast dat de focus ligt op *passende, kwaliteitsvolle en duurzame tewerkstelling* (Vlaamse regering, 21/12/2012).

Omwille van de belangrijke rol die voor doorstroom naar het NEC is weggelegd binnen het Vlaamse sociale economie beleid, is het van belang om na te gaan in welke mate deze duurzame tewerkstelling in het NEC ook daadwerkelijk kan gerealiseerd worden, wat mogelijke *drempels* zijn, hoe organisaties hiermee omgaan en wat *kritische succesfactoren* zijn. Bovendien wordt met het nieuwe maatwerkdecreet de doelgroep uitgebreid. In dit onderzoek willen we dan ook nagaan hoe doorstroom naar duurzame tewerkstelling binnen het NEC voor deze specifieke groep, die vaak met verschillende problematieken te kampen heeft, kan gerealiseerd worden.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

*'Wat kunnen (of wat doen) werkgevers - en bij uitbreiding sectoren - binnen de reguliere economie doen om de integratie van doelgroepwerknemers in de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren?'*

Hieraan kunnen we verschillende deelvragen koppelen:

- Welke acties worden op dit moment reeds opgezet door organisaties in de reguliere arbeidsmarkt om doelgroepwerknemers op een duurzame manier tewerk te stellen?
- Wordt hiervoor (externe) ondersteuning ingezet? Bestaat er een ondersteuningsnood bij de werkgevers in de reguliere economie?
- Wat zijn drempels voor de duurzame inschakeling van doelgroepwerknemers in bedrijven en organisaties behorend tot het NEC? Situeren deze drempels zich aan de vraag- of aanbodzijde of beide?
- Wat zijn de meerwaarde en kosten van de inschakeling van doelgroepwerknemers in organisaties in de reguliere arbeidsmarkt?
- Wat zijn faciliterende factoren/kritische succesfactoren voor de duurzame inschakeling van doelgroepwerknemers in organisaties behorend tot de reguliere arbeidsmarkt?
- In welke mate betekent de aanwezigheid van knelpuntvacatures een hefboom (of kan betekenen) voor het creëren van tewerkstellingsmogelijkheden voor doelgroepwerknemers?

We gaan met andere woorden op zoek naar manieren om doelgroepwerknemers op een duurzame manier tewerk te stellen in passende en kwaliteitsvolle jobs in de reguliere arbeidsmarkt. Op basis hiervan willen we aanknopingspunten identificeren voor concrete acties om dit te realiseren. We nemen zowel ‘good practices’ mee met betrekking tot zogenaamde ‘doorstroomtrajecten’ (doelgroepwerknemers die al een traject hebben afgelegd in de sociale inschakelingseconomie) als ‘good practices’ met betrekking tot doelgroepwerknemers (die in aanmerking zouden kunnen komen voor een tewerkstelling in de sociale economie) die niet vanuit een doorstroomtraject in de reguliere economie zijn terecht gekomen (bv. personen met een arbeidshandicap die voordien geen traject hebben afgelegd in de sociale inschakelingseconomie).

We hanteerden hierbij een sectoraal perspectief en gingen op zoek naar kansen in de zorg- en de bouwsector, twee sectoren die zowel mogelijkheden inhouden voor deze doelgroep (aanwezigheid van functies geschikt voor laag- en middengediplomden) als waar knelpuntvacatures mogelijk een hefboom kunnen vormen voor tewerkstelling van deze doelgroep.

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, werden verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd: desk research, verkennende interviews met diverse stakeholders en actoren en interviews binnen organisatiecases. Na het opzetten van een onderzoekskader, gingen we op zoek naar tien organisatiecases binnen deze sectoren die kunnen fungeren als leercases: organisaties die acties opzetten om doelgroepwerknemers op een duurzame en kwaliteitsvolle manier tewerk te stellen in de eigen organisatie. We vermeden hierbij exemplarische cases en stelden een mix van functies en profielen samen. Behalve acht cases uit de zorg (vijf cases) en bouwsector (drie cases), voerden we twee cases uit in andere sectoren. Binnen elk van deze cases werden één of meerdere interviews afgenomen, in de mate van het mogelijke bij zowel werkgever als werknemers.

## 7.2 Onderzoeksbevindingen

In wat volgt geven we een overzicht van de belangrijkste onderzoeksbevindingen.

### 7.2.1 Doelgroepwerknemers - what's in a name?

In het eerste hoofdstuk van dit rapport definieerden we doelgroepwerknemers volgens de voorwaarden die gesteld worden door de sociale economie en in het nieuwe maatwerk-decreet. Met deze 'nieuwe' doelgroep in het achterhoofd zijn we dan ook op zoek gegaan naar organisatiecases. We willen hiermee verder gaan dan de traditionele kansengroepen enerzijds en de huidige doelgroepwerknemers anderzijds, door ook te focussen op werkzoekenden met andere problemen die ervoor zorgen dat ze een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaren, en die gemiddeld gezien weinig kansen toegereikt krijgen.

Dit resulteerde in een mix van verschillende doelgroepwerknemers met verschillende kenmerken, zoals werknemers met financiële problemen, werknemers die na een lange revalidatieperiode na een ongeluk terug aan de slag gaan, werknemers die zwaar ziek zijn geweest, werknemers met autisme, werknemers die een burn-out hebben ervaren, werknemers met mentale beperkingen, met fysieke beperkingen zoals doofheid, slechtziendheid, enzovoort.

We kunnen dan ook concluderen dat de groep van 'de doelgroepwerknemers' in realiteit een *heel diverse groep* is, en dan ook bestaat uit personen die om welke reden dan ook een beperkte(re) toegang tot de arbeidsmarkt ervaren. De bevindingen en conclusies die in de volgende paragrafen worden uiteengezet, hebben dan ook betrekking op deze brede en diverse groep.

### 7.2.2 Een kwestie van engagement (en een open cultuur)

Organisaties hebben verschillende beweegredenen om doelgroepwerknemers aan te werven, maar één van de belangrijkste redenen is toch een *engagement* om groepen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, kansen te geven, en voorbij bepaalde problematieken of beperkingen te kijken. Het is dus vooral een verhaal van kansen geven. We stelden wel vast dat hierin een verschil bestaat tussen de zorgsector enerzijds en de bouwsector en andere cases anderzijds. In de zorgsector komt dit engagement in bepaalde cases mee voort vanuit de eigenheid en filosofie van de sector zelf, terwijl dit in de andere cases eerder voortkomt vanuit persoonlijk engagement van een leidinggevende of werkgever.

Een aantal organisaties werft doelgroepwerknemers vooral aan vanuit noodzaak aan het invullen van (knelpunt)vacatures (zie verder). Echter, ondanks het gegeven dat het invullen van knelpuntvacatures de belangrijkste reden is om doelgroepwerknemers aan te werven, speelt ook hier een engagement mee vanuit de werkgever: hij of zij moet immers bereid zijn om zich te richten tot 'minder voor de hand liggende' werknemers en vooral om hierin te investeren.

We stelden bij alle cases vast dat dit engagement onontbeerlijk is, en misschien wel de grootste succesfactor is voor de succesvolle tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Steeds ging het om werkgevers, bedrijfsleiders, leidinggevenden, ... die zich engageren om doelgroepwerknemers aan te werven, die zich hiervoor inzetten en blijven inzetten, en die vooral dit engagement ook uitdragen naar de andere medewerkers.

Ook dit laatste is essentieel: dit engagement moet er niet alleen zijn aan de top, maar moet ook uitgedragen worden in de rest van de organisatie, zodat ook de andere medewerkers overtuigd zijn van de meerwaarde.

Een belangrijk gevolg is echter dat, als de persoon die zich engageert voor deze groep en hierin investeert, wegvalt, de kans groot is dat ook het tewerkstellen van doelgroepwerknemers zal eindigen. Het is dan ook noodzakelijk om het beleid *structureel te verankeren* in de organisatie.

### 7.2.3 Knelpuntvacatures als hefboom voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers

De tewerkstelling van doelgroepwerknemers wordt door een aantal organisaties ingezet om *knelpuntvacatures* in te vullen, en dit zowel voor vacatures die specifieke kwalificaties (diploma's of getuigschriften) vereisen, als voor vacatures waarvoor dit in mindere mate het geval is. Zeker organisaties die reeds geruime tijd te kampen hebben met knelpuntvacatures, zijn bereid om de eisen die ze stellen aan kandidaten te verlagen of aan te passen. In plaats van een moeizame zoektocht naar een kandidaat die voldoet aan de gevraagde competenties en het gevraagde profiel, werft men een werknemer aan die niet onmiddellijk inzetbaar is maar die (al dan niet op de werkvloer zelf) wordt opgeleid tot en begeleid tot een volwaardige werknemer.

Afhankelijk van het niveau van de vereiste kwalificaties die moeten aangeleerd worden kan dit via tewerkstelling gecombineerd met een opleidingstraject bij een externe organisatie (zoals bv. VDAB, sectorfondsen, ...) of, indien het gaat om relatief eenvoudige competenties die op kortere tijd aangeleerd kunnen worden (bv. keukenmedewerker, onderhoudsmedewerker), dan kan de opleiding plaatsvinden op de werkvloer, door middel van werkpleklernen. Tijdens deze inwerktijd leert de doelgroepwerknemer de verschillende taken van collega's en ervaren medewerkers.

Waar specifieke erkende kwalificaties (getuigschrift of diploma) nodig zijn (bv. begeleider kinderopvang, logistiek assistent), is een traject waarbij een werknemer tewerkgesteld wordt en tegelijkertijd een externe opleiding bij een erkende opleidingsinstantie volgt, een oplossing. Aangezien deze werknemers bovendien veelal recht geven op een tussenkomst in de loonkosten, heeft de organisatie *extra financiële ruimte* om tijd te investeren in deze werknemers. Bovendien is een groot voordeel van deze actie dat de werknemer leert *op de werkvloer* van de organisatie zelf. Daarbij leert de doelgroepwerknemer de organisatie en werknemers kennen (en omgekeerd).

### 7.2.4 Kansen geven - maar niet ten koste van alles

Hoewel het tewerkstellen van doelgroepwerknemers vertrekt vanuit het engagement van een werkgever, leidinggevende of zaakvoerder die kansen wil geven aan groepen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, zijn deze kansen *niet onvoorwaardelijk*.

De bestudeerde organisaties verbinden immers ook voorwaarden aan deze kansen, en hierbij staat het functioneren van een team, afdeling of de hele organisatie centraal. De belangrijkste voorwaarde hierbij is dat de werknemer de functie (op termijn) op een goede

manier moet kunnen uitvoeren. Aanpassingen zijn mogelijk, maar deze mogen niet van die aard zijn dat dit een negatieve impact heeft op de organisatiewerking noch op de andere jobs en collega's van de werknemer.

Andere minimale voorwaarden betreffen een goede match met de organisatie en het team, sociale vaardigheden, leerbereidheid en -potentieel en uiteraard motivatie. Werkgevers die doelgroepwerknemers tewerkstellen, geven dus bewust kansen aan deze groep, maar doen dit wel op een weloverwogen wijze.

### **7.2.5 Wie neemt het initiatief?**

In sommige gevallen is de sociale economie organisatie de initiatiefnemer en worden werkgevers in het NEC aangesproken om kansen te geven aan doelgroepwerknemers, veelal als stagiair (al dan niet met het oog op een eventuele verdere tewerkstelling). Soms blijft het ook bij een stage of tijdelijke tewerkstelling die als werkervaring kan dienen voor latere jobs in een andere organisatie.

In andere gevallen stelt de werkgever zelf een vraag naar sociale economie organisaties om kandidaten toe te leiden voor een specifieke vacante job (of werft deze rechtstreeks aan (bv. werving via Jobkanaal)).

### **7.2.6 Toeleiding: een kwestie van gerichte acties en (blijvende) ondersteuning**

Voor de werving van doelgroepwerknemers zetten een aantal organisaties vooral specifieke acties op, zoals het inzetten van stages, opleidingen gecombineerd met een tewerkstelling en WEP+-trajecten. Daarbij is er bijna altijd sprake van een samenwerking met een externe organisatie, meestal een organisatie binnen de sociale economie, of een organisatie die doelgroepwerknemers begeleidt naar werk.

Deze samenwerking wordt door de werkgevers als een meerwaarde ervaren, omdat op deze manier geschikte kandidaten worden toegeleid, de screening al deels gebeurt door deze toeleider en zowel werknemer als werkgever in de meeste gevallen *een beroep kunnen blijven doen op deze organisatie*.

Deze ondersteuning kan zowel op ad hoc basis gebeuren, bij eventuele vragen of bij problemen die de werknemers of de werkgever ervaart, maar bestaat ook op een meer structurele en intensieve manier (zoals begeleiding op de werkvloer en het op regelmatige basis voeren van evaluatiegesprekken met de werknemer en werkgever).

Voor het vinden van geschikte doelgroepwerknemers werken werkgevers dus vaak samen met externe organisaties die hier expertise in hebben en zij krijgen hiervan bijkomende ondersteuning, wat ze als een belangrijke succesfactor voor een duurzame tewerkstelling beschouwen.

### 7.2.7 Sociale economie als drempel?

We stelden vast dat de sociale economie soms zelf een drempel kan vormen voor doelgroepwerknemers om door te stromen naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. We durven zelfs spreken van een ‘*sociale economie-val*’.

Een van de belangrijkste redenen hiervoor is de onzekerheid die een overstap naar het NEC met zich meebrengt, aangezien doelgroepwerknemers immers niet kunnen terugkeren naar de sociale economie indien de tewerkstelling bij de werkgever in het NEC niet zou slagen. Dit heeft te maken met de voorwaarden die er zijn met betrekking tot de werkloosheidsduur. Bij een overstap naar het NEC is de doelgroepwerknemer immers niet langer werkloos en voldoet hij of zij niet meer aan de voorwaarden.

Een oplossing die hiervoor in een case werd voorzien, is het inbouwen van een terugkeergarantie voor de doelgroepwerknemer, voor een bepaalde vastgelegde periode.

Andere drempels zijn de grote aandacht die er in de sociale economie is voor persoonlijke problemen en persoonlijke begeleiding, en extra tijd en begeleiding die voorzien wordt.

We stelden ook vast dat doelgroepwerknemers vaak moeilijkheden hebben om zich aan te passen aan het werktempo en de werkuren in het NEC, ook dit kan een drempel vormen. Bovendien bleek dat de ‘werkvloeren’ niet altijd even goed op elkaar afgestemd zijn en dat er een kloof bestaat tussen de jobkennis zoals verworven binnen de sociale economie organisatie en wat gevraagd wordt in de praktijk van de sector.

Zowel uit de cases als uit gesprekken met sociale economie organisaties bleek dat doelgroepwerknemers zich vaak in een ‘comfortzone’ bevinden in de sociale economie. Een overstap naar het NEC gaat gepaard met onzekerheden met betrekking tot eventuele terugkeer naar de sociale economie, het werktempo dat geëist wordt, de begeleiding, enzovoort. Op deze manier kan de sociale economie dus soms zelf een drempel worden voor een (duurzame) tewerkstelling op de reguliere arbeidsmarkt.

### 7.2.8 Begeleiding ‘op maat’ van de kenmerken van de doelgroepwerknemer

De belangrijkste knelpunten vormen de beperkingen of kenmerken van de doelgroepwerknemers zelf, waardoor er nood is aan *extra ondersteuning* vanuit de organisatie.

Aangezien het profiel van de doelgroep zeer uiteenlopend is, is ook de ondersteuning individueel en ‘op maat’ van de kenmerken van de doelgroep. Zo zullen voor iemand met een fysieke handicap extra aanpassingen nodig zijn aan de jobinhoud en arbeidspost; iemand met een mentale beperking zal dan weer meer uitleg nodig hebben en een eerder beperkter takenpakket kunnen uitvoeren; voor een werknemer die langdurig werkzoekend was, spelen vooral arbeidsattitudes mee, ... Doelgroepwerknemers die voordien aan het werk waren in de sociale economie ervaren dan weer vaak moeilijkheden om zich aan te passen aan een tewerkstelling in de reguliere economie (zie hoger), en dan vooral wat betreft regels omtrent afwezigheden, werktempo, arbeidstijden, pauze- en verlofregelingen en de tijd en aandacht die er is voor persoonlijke gesprekken en begeleiding. Werknemers die met autisme kampen krijgen extra structuur door middel van aangepaste schema’s of checklist en extra uitleg bij eventuele veranderingen. Werknemers met financiële problemen krijgen extra ondersteuning in de vorm van persoonlijke gesprekken, voorschot op het loon en, indien noodzakelijk, *doorverwijzing*. *Doorverwijzing* gebeurt trouwens standaard voor



alle problematieken die te groot zijn om door de werkgever zelf opgenomen te worden. Op deze manier wordt individueel begeleiding en ondersteuning aangeboden.

Deze begeleiding 'op maat' kan soms ook bestaan uit heel eenvoudige ondersteuning, waarbij het sleutelwoord '*flexibiliteit*' lijkt te zijn. Werkgevers stellen zich flexibel op tegenover doelgroepwerknemers en houden rekening met de eigenheid van elke doelgroepwerknemer. Zo zal er aan personen die problemen hebben met gezondheid, vaker gevraagd worden naar de situatie en gekeken worden of de combinatie met het werk goed verloopt, voor iemand die afhankelijk is van het openbaar vervoer kunnen de werktijden in beperkte mate aangepast worden of wordt gezocht naar een collega die kan carpoolen. Het gaat hier niet om grote ingrepen, maar om kleinere nuances die vertrekken vanuit de eigenheid van de doelgroepwerknemer.

We stelden daarnaast ook vast dat deze flexibiliteit start bij de werkgever, of 'top-down', maar dat na verloop van tijd ook medewerkers en collega's deze flexibiliteit inzetten, waardoor deze spontaan ook 'bottom-up' aanwezig is. Hoewel werkgevers de collega's en medewerkers vaak wijzen op de specifieke situatie, en het feit dat hiermee rekening moet gehouden worden, is dit een proces dat zich spontaan doorzet. Zo zagen we bijvoorbeeld dat collega's zelf kleine aanpassingen doorvoeren om de tewerkstelling te vergemakkelijken, maar dat sommige medewerkers ook grote acties opzetten, zoals het aanleren van gebarentaal om goed te kunnen communiceren met een collega die doof is.

### **7.2.9 Investeren in het vinden van een goede match...**

Uitproberen, aanpassingen doorvoeren en vooral flexibiliteit zijn noodzakelijke succesfactoren om een zo goed mogelijke match te realiseren tussen de doelgroepwerknemer en de job. Dit is niet altijd evident, aangezien deze werknemers immers met bepaalde beperkingen of problemen kampen. De organisaties investeren dan ook extra tijd en moeite om deze afstemming zo goed mogelijk te realiseren, aangezien enkel op deze manier een duurzame tewerkstelling en samenwerking kan bereikt worden.

Dit gaat niet vanzelf en heeft vaak tijd nodig, vandaar dat een stageperiode (of het voorzien van voldoende inwerktijd) een goede optie is om dit te bewerkstelligen. Van de werknemers wordt tijdens deze periode niet verwacht dat ze onmiddellijk volwaardig meedraaien, dit is meestal ook niet nodig. Werkgevers investeren dus tijd om deze match te realiseren, maar ze willen vaak geen risico nemen door dit meteen te doen tijdens een vaste tewerkstelling. In plaats daarvan werken ze met een stage of een tijdelijke proeftewerkstelling.

### **7.2.10 ...waarbij stages een belangrijke rol spelen**

Stages spelen dus een belangrijke rol bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers, en vooral omdat deze werknemers vaak extra begeleid (en/of opgeleid) moeten worden. Bij eenvoudige functies zijn deze stages eerder kort van aard en vindt de begeleiding vooral op een informele manier plaats op de werkvloer. Bij functies die specifieke kwalificaties (diploma of getuigschrift) vereisen, wordt meestal een traject opgezet waarbij externe opleiding en tewerkstelling in de organisatie simultaan verlopen.

De doelstelling van de stage is tweezijdig: enerzijds de werknemer opleiden en tegelijkertijd werkervaring laten opdoen, maar anderzijds ook de kandidaat-werknemer leren kennen en kijken in welke mate deze werknemer geschikt is om de job uit te voeren en binnen de organisatie past. Op deze manier wordt de werknemer als het ware 'klaargestoomd' voor een toekomstige, vaste tewerkstelling in de organisatie. Er worden dus niet enkel jobspecifieke competenties aangeleerd, maar ook organisatiespecifieke. Het grote voordeel van deze manier van werken is dan ook dat de doelgroepwerknemer de organisatie kent: de manier van werken, de cultuur, de gebruiken, de collega's, ...

Voorbeelden hiervan vinden we vooral terug in de zorgsector, waar diplomavereisten voor specifieke knelpuntvacatures inderdaad een belangrijke rol spelen, en mogelijk een knelpunt of drempel kunnen zijn voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers (cf. Landelijke Kinderopvang, Jan Yperman Ziekenhuis). Daarnaast zijn er ook organisaties die stages opzetten, met als belangrijkste doel de werknemer te leren kennen, en te kijken of de werknemer geschikt is om de job uit te voeren en binnen de organisatie past. Het gaat hier niet om functies waarvoor een specifieke opleiding moet gevolgd worden, maar eerder om een eerste kennismaking. Deze stages zijn bijgevolg ook korter van duur. In deze stageperiode wordt wel gewerkt aan knelpunten, indien van toepassing. Het gaat om eerder laagdrempelige jobs. Voorbeelden zijn Car Beauty Center en Brico.

Behalve een manier om na te gaan in welke mate de doelgroepwerknemer geschikt is voor de job en extra tijd te voorzien, zijn deze stages dus ook een manier van de organisatie om niet meteen een sprong in het diepe te wagen. Op deze manier kan immers afgetoetst worden in welke mate de werknemer aan de slag kan in de organisatie, welke aandachtspunten er zijn en waaraan mogelijk moet gewerkt worden. De werkgever kan zo inschatten of de doelgroepwerknemer effectief vast aan de slag kan in de organisatie. Doordat de werkgever geen garantie moet geven op een vaste tewerkstelling, is dit ook een extra manier om hem te overtuigen doelgroepwerknemers een kans te geven.

En stages laten anderzijds ook toe dat de doelgroepwerknemer op zijn of haar beurt ook geen sprong in het diepe moet wagen (cf. 'sociale economie-val', zie hoger).

### **7.2.11 Werkgevers die bereid zijn te investeren**

Hoewel de werkgever dus meestal geen al te groot risico neemt, is het wel belangrijk erop te wijzen dat dit wel een *grote investering vergt van de werkgever, zowel in termen van tijd, personeelsinzet als geld.*

Niet enkel de werkgever, maar ook de directe collega's van de doelgroepwerknemers moeten hier een rol in opnemen, aangezien zij vaak mee instaan voor de begeleiding van de doelgroepwerknemers. Dit brengt vaak extra werkdruk met zich mee.

Bovendien kampen verschillende doelgroepwerknemers met multipale problemen, zoals een problematische arbeidsattitude, problemen met sociale vaardigheden, problemen met de privé-situatie, financiële problemen, enzovoort. Dit maakt dat werkgevers en collega's ook hier extra aandacht en tijd moeten investeren. Hiervoor is een groot engagement vanuit de werkgever of leidinggevende en de collega's opnieuw onontbeerlijk.

### 7.2.12 Gerichte (maar beperkte) communicatie leidt tot creëren van een draagvlak

We stelden vast dat communicatie over de beperkingen of problematieken waarmee de doelgroepwerknemers te kampen hebben, vooral enkel gebeurt naar de directe leidinggevende en collega's toe, en enkel als deze beperkingen of problematieken een impact hebben op de samenwerking en uitvoering van de job. Als het gaat om een probleem of drempel die geen of amper problemen oplevert voor het uitvoeren van de job en de samenwerking met de collega's, dan wordt enkel de direct leidinggevende hiervan op de hoogte gesteld. De motivatie hierachter is dat een brede communicatie kan leiden tot 'labeling' van de doelgroepwerknemer: dit maakt dat de werknemer een label of etiket krijgt opgeplakt, wat in de weg staat van een kwaliteitsvolle tewerkstelling. Bovendien willen werkgevers deze werknemers ook een nieuwe kans of start geven.

Een andere vaststelling is dat er vaak geen echte acties dienen opgezet te worden om een draagvlak te creëren binnen de organisatie, of om te sensibiliseren, maar eerder dat het tewerkstellen van en samenwerken met doelgroepwerknemer automatisch leidt tot een open en begripvolle werkvloer, waar een draagvlak bestaat voor verschillen en beperkingen. Doordat werknemers samenwerken met 'andere' werknemers of doelgroepwerknemers, groeit automatisch meer begrip voor verschillen en beperkingen (waar dit vroeger vaak minder of niet zo was) en nemen (indien deze aanwezig zijn) vooroordelen af. Belangrijk hierbij is wel dat de motivatie om te werken met doelgroepwerknemers duidelijk wordt uitgedragen door de werkgever en/of de leidinggevende, en dat deze inspanningen doet om de sfeer op de werkvloer ook goed te laten verlopen. De werkgever zet dan wel geen acties specifiek gericht op het realiseren van een draagvlak op, maar bewaakt wel de relaties op de werkvloer en zorgt ervoor dat deze goed verlopen.

### 7.2.13 Meerwaarde is groot, maar succesverhalen zijn nodig

De grootste meerwaarde die werkgevers ervaren, is dat doelgroepwerknemers *heel gemotiveerde en loyale medewerkers* zijn, die zich inzetten en waarop kan gebouwd worden (wat ook door eerder onderzoek bevestigd wordt (Coetsier & Schmidt, 2013)). Dit is voor hen de belangrijkste meerwaarde.

Ook betreft het cases waarvan het merendeel van de werkgevers een meerwaarde ziet in de aanwezige verschillen op de werkvloer, een meerwaarde die gecreëerd en ondersteund wordt door het gevoerde beleid rond diversiteit.

Daarnaast hebben verschillende organisaties door hun samenwerking met doelgroepwerknemers geschikte kandidaten gevonden voor vacante jobs die moeilijk invulbaar waren. Ook hier primeren vooral motivatie en inzet, en compenseren deze eigenschappen, de kennis en ervaring die vaak beperkt of afwezig zijn en waarin extra opleidingstijd dient geïnvesteerd te worden, alsook andere eventuele problemen en beperkingen.

Echter, het blijft belangrijk om deze succesverhalen te hebben, en om doelgroepwerknemers een weg te zien afleggen naar een volwaardige en duurzame tewerkstelling in de organisatie. Deze succesverhalen zijn een belangrijke trigger voor de organisaties om deze acties te blijven inzetten, en te blijven investeren in doelgroepwerknemers. *Het engagement en de*

*investering vanuit de werkgever zijn vaak zeer groot, en hier staat niet altijd een win-win situatie tegenover. Daarom dat verhalen waar dit wel zo is, zo belangrijk zijn om gemotiveerd te blijven.*

#### **7.2.14 Tot slot: unieke cases**

De bestudeerde organisatiecases zijn stuk voor stuk ‘good practices’ wat de tewerkstelling van doelgroepwerknemers betreft. Het gaat telkens om organisaties die op een bewuste manier acties opzetten om doelgroepwerknemers te werven, om de noodzakelijke randvoorwaarden te creëren voor een kwalitatieve en duurzame tewerkstelling en om een draagvlak in de organisatie op te zetten. Op deze manier slagen ze er niet enkel in om deuren te openen, maar ook om praktijken en ogen te openen, met een duurzame integratie van (een verscheiden groep van) doelgroepwerknemers tot gevolg. Mits enkele kritische succesfactoren is het dus wel degelijk mogelijk om echte kansen voor doelgroepwerknemers te creëren in het NEC.

Het is echter wel belangrijk aan te geven dat het hier gaat om 10 uitzonderlijke organisaties, die stuk voor stuk sterk inzetten op de tewerkstelling van deze doelgroep, en dat dit allesbehalve evident is. Bovenstaande conclusies geven aan wat noodzakelijk is voor de duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers, en wat werkgevers en ondernemers kunnen doen om dit te realiseren, maar zijn wel gebaseerd op deze specifieke organisatiecases.

### **7.3 Aanbevelingen**

We formuleren tot slot enkele aanbevelingen voor het beleid.

#### **7.3.1 Een grote investering: compensaties als ‘trigger’ voor tewerkstelling van doelgroepwerknemers**

Tewerkstelling van doelgroepwerknemers vraagt een grote investering van de werkgever. We stelden vast dat het kunnen gebruik maken van kosteloze (inwerk)stages en van de kosteloze expertise van sociale economie organisaties van groot belang is voor de betrokken werkgevers. Met uitzondering van 1 case, maken alle bestudeerde organisaties gebruik van financiële incentives om doelgroepwerknemers aan het werk te stellen. Het gaat hierbij vooral om doelgroepkortingen of tussenkomsten in de loonkost. Deze financiële tegemoetkomingen maken het voor de organisaties mogelijk om doelgroepwerknemers aan te werven, en hen begeleiding en eventueel opleiding aan te bieden om een volwaardige tewerkstelling in de organisatie mogelijk te maken. Het is dan ook van belang dat het beleid sterk inzet op de bekendmaking van deze financiële incentives, en organisaties de weg hiernaartoe wijst.

*Aanbevelingen:*

- financiële incentives kunnen belangrijke triggers zijn om doelgroepwerknemers aan het werk te stellen in het NEC. Op deze manier neemt de werkgever immers een kleiner financieel risico, en is er ruimte over voor extra begeleiding indien noodzakelijk. Ook het

productiviteitsverlies, of het beperktere rendement, wordt hiermee opgevangen. De bestudeerde cases waren op de hoogte van deze incentives, maar lang niet alle werkgevers zijn hier in deze mate mee bezig, zo bleek uit interviews met sociale economie organisaties en de bouwsector, alsook uit ervaringen van de organisaties zelf.

Hoewel deze informatie beschikbaar is op verschillende websites, lijkt het toch belangrijk dat werkgevers op een meer proactieve manier ingelicht worden over de verschillende mogelijkheden en dat het aanvragen van deze incentives zo laagdrempelig mogelijk gemaakt wordt (bv. door administratieve vereenvoudiging).

### **7.3.2 Bedrijven aanmoedigen in te zetten op doelgroepwerknemers, specifiek ook voor de invulling van knelpuntvacatures**

Het is belangrijk om werkgevers te wijzen op de mogelijkheden van het inzetten van doelgroepwerknemers om knelpuntvacatures in te vullen. We stelden immers vast dat verschillende organisaties doelgroepwerknemers aanwerven, en hen op de werkvloer verder opleiden en begeleiden, in plaats van de moeilijke zoektocht naar de onmiddellijk inzetbare kandidaat verder te zetten. In plaats daarvan wordt ervoor gekozen om kandidaten die niet onmiddellijk inzetbaar zijn, zelf op te leiden (formeel of minder formeel) en te begeleiden in de organisatie.

Een grote meerwaarde voor de werkgever is dat op deze manier de doelgroepwerknemer alle kennis en ervaring opdoet binnen de organisatie, van collega's en leidinggevenden. Het vergt extra tijd en investering, maar de lagere kost (via stages of financiële tegemoetkomingen) om deze werknemers tewerk te stellen (en eventueel de externe begeleiding die men krijgt van externe organisaties) kan dit compenseren. Na deze periode draait de doelgroepwerknemer bovendien op een volwaardige manier mee in de organisatie. Een extra motivator voor organisaties is dat ze doelgroepwerknemers niet enkel jobspecifieke competenties en ervaring kunnen bijbrengen, maar ook organisatiespecifieke competenties en ervaring. Dit maakt dat, door in te zetten op doelgroepwerknemers om knelpuntvacatures in te vullen, door opleiding (formeel of informeel) aan te bieden, de werknemers niet enkel klaargestoomd worden voor de job, maar ook voor de organisatie.

Werkgevers en organisaties kunnen via deze weg knelpuntvacatures invullen, op een manier waarbij de continuïteit van de dienstverlening of productie niet in het gedrang komt doordat een functie lange tijd openstaat. Door hierop te wijzen kunnen mogelijk meer werkgevers en organisaties over de streep getrokken worden om de stap te zetten.

#### *Aanbevelingen:*

- voor organisaties en sectoren met knelpuntvacatures:
  - gerichte informatie- en sensibiliseringcampagnes opzetten naar organisaties en sectoren die kampen met een hoog aandeel knelpuntvacatures, waarbij het invullen van deze vacatures als voornaamste voordeel van tewerkstelling van doelgroepwerknemers naar voor geschoven wordt. Belangrijk hierbij is dat niet enkel gewezen wordt op het sociale aspect, en het meer 'zachtere' gegeven van kansen geven, maar dat werkgevers worden gewezen op de voordelen die voor hen het belangrijkste zijn: het vinden van goede, sterk gemotiveerde en loyale medewerkers. In plaats van enkel een sociale invalshoek te gebruiken, is het belangrijk ook aandacht te geven

- aan economische en financiële motivatoren om doelgroepwerknemers ‘aan te prijzen’, aangezien dit immers hetgeen is wat primeert voor een organisatie in het NEC;
  - het (blijven) investeren in en aanbieden van (sectorale) opleidingstrajecten voor doelgroepwerknemers, specifiek gericht naar knelpuntvacatures;
  - het delen van succesverhalen van sectoren en organisaties waar dit effectief geleid heeft tot een snelle en goede invulling van knelpuntvacatures.
- aangeven van wat nodig is (en welke instrumenten er ter ondersteuning bestaan) om de tewerkstelling ook succesvol en duurzaam te maken en deze instrumenten afstemmen op doelgroepwerknemers.

### 7.3.3 Sociale economie en reguliere economie samenbrengen

Verschillende organisaties wendden zich rechtstreeks tot de sociale economie om doelgroepwerknemers te werven en toe te leiden. Soms wordt de vraag gesteld vanuit de organisatie om een openstaande vacature in te vullen, soms wordt op een structurele wijze samengewerkt om stageplaatsen in te richten. Deze samenwerking wordt positief onthaald door de betrokken organisaties, zowel omwille van het feit dat hierdoor geschikte kandidaten kunnen toegeleid worden, maar ook omdat de sociale economie organisatie aanspreekpunt blijft voor werknemer én werkgever. Organisaties die samenwerken met de sociale economie krijgen van hen dus een belangrijke mate van ondersteuning.

Uit verkennende interviews met sociale economie organisaties bleek echter dat zij het moeilijk hebben om een samenwerking met werkgevers aan te gaan, en meer nog, om hen te bereiken. Omgekeerd zijn vele werkgevers uit de sector niet op de hoogte van het bestaan en werking van de organisaties in de sociale economie. Het water lijkt (te) diep. Nochtans lijkt het kennen van de sociale economie een belangrijke trigger te zijn voor werkgevers in het NEC om doelgroepwerknemer aan te werven. Het beleid moet dan ook samenwerking tussen sociale en reguliere economie stimuleren en faciliteren.

#### *Aanbevelingen:*

- sociale economie ondernemingen vinden het niet evident om werkgevers in het NEC te bereiken en een samenwerking op te zetten, maar dit is wel een essentiële stap om doorstroom vanuit de sociale economie te realiseren. Informatie aanreiken over hoe de sociale economie dit het best kan aanpakken lijkt een belangrijke stimulans. Hiervoor is het belangrijk dat zij weten hoe werkgevers in het NEC denken, wat zij willen, wie zij zoeken, enzovoort. De Vlaamse overheid kan hier een rol spelen door sociale economie ondernemingen of koepels samen te brengen met sectoren en werkgeversorganisaties in de reguliere economie. Daarnaast kunnen succesverhalen ingezet worden om werkgevers en organisaties over de streep trekken. Verschillende organisaties gaven immers aan dat dit voor hen een grote motivator is om door te gaan met de tewerkstelling van doelgroepwerknemers. Dit kan op dezelfde manier een trigger zijn voor werkgevers in het NEC die deze stap nog niet hebben gezet;
- werkgevers zijn niet altijd op de hoogte van de sociale economie, wie ze zijn en wat ze doen. In de provincie Oost-Vlaanderen zal het FVB, het sectorale opleidingsfonds van de bouwsector, gedurende het jaar 2014 verschillende acties opzetten om werkgevers in de

sector meer bekend te maken met alternatieve toeleidingskanalen, zoals WEP+, aangezien dit een belangrijke oplossing kan zijn om geschikte kandidaten in de sector toe te leiden. Zij hebben hiertoe in het begin van het werkjaar een aftrap gegeven met een grootschalig evenement waarop informatie over de verschillende toeleidingskanalen werd gegeven door onder meer een filmpje met werkgevers die hiermee ervaring hebben. Wat het FVB op sectorniveau doet en binnen de provincie Oost-Vlaanderen - en in het verleden overigens ook al heeft gedaan in andere provincies - kan de Vlaamse overheid op grote schaal doen door informatie over de sociale economie en op welke manier dit een meerwaarde kan zijn voor werkgevers in het NEC, beschikbaar te stellen en werkgevers hiernaar de weg te wijzen. Interactieve en hapklare informatie lijkt hiervoor een geschikt idee, aangezien op deze manier werkgevers op korte tijd een goed beeld krijgen van de mogelijkheden;

- één van de belangrijkste manieren om sociale en reguliere economie samen te brengen, is het opzetten van stages in de reguliere economie. Ook hier gaven verschillende sociale economie organisaties aan dat dit niet evident is, en ook uit eerder onderzoek naar stages bij Werkervaringstrajecten bleek dit een knelpunt (De Cuyper et al., 2010). Nochtans is een stage een ideale manier om de brug te slaan tussen sociale en reguliere economie. De overheid moet hier dus sterker op inzetten, door dit financieel aantrekkelijk te maken voor werkgevers in het NEC en op een manier die weinig administratieve rompslomp met zich meebrengt;
- ook hier is het tot slot belangrijk om niet enkel uit te gaan van het zachte en sociale aspect van het tewerkstellen van doelgroepwerknemers, maar werkgevers te wijzen op de voordelen die voor hen het belangrijkste zijn: het vinden van geschikte medewerkers en de performantie van de organisatie.

#### **7.3.4 Drempels eigen aan de sociale economie remediëren**

We stelden vast dat de sociale economie soms zelf een drempel kan vormen voor de overstap naar een tewerkstelling in het NEC. Doelgroepwerknemers zitten in een sociale economie organisatie in een redelijk 'veilige' positie, met een contract van onbepaalde duur, extra begeleiding en aandacht voor problemen. Een overstap naar het NEC is in dat opzicht vaak een sprong in het diepe. Daarnaast zijn de arbeidsvoorwaarden in de sociale economie vaak ook niet afgestemd op die van het NEC, en ook de kennis en competenties die worden aangeleerd zijn, bijvoorbeeld in de bouw, niet altijd afgestemd op de gevraagde en nodige competenties en ervaring op de reguliere arbeidsmarkt. Er moet dan ook ingezet worden op het remediëren van drempels die eigen zijn aan de sociale economie zelf, alsook op het opzetten van een betere afstemming tussen sociale en reguliere economie, wat aangeleerde kennis en ervaring en, algemeen, werkvloeren, betreft.

##### *Aanbevelingen:*

- er moet een afstemming gebeuren tussen wat in de sociale economie wordt aangeleerd op de werkvloer en welke interne werkvloeren daar worden aangeboden, en waaraan nood is in de reguliere economie, met voldoende aandacht voor de mogelijkheden van de doelgroepwerknemers. Concrete stap hiertoe is om sectoren mee te betrekken bij de uitwerking van werkvloeren en trajecten in de sociale economie, zodat deze zo realis-

tisch mogelijk zijn. Ook kan er rekening gehouden worden met structurele knelpuntvacatures, en de vereiste competenties en vaardigheden voor deze vacatures. Een andere concrete actie is om in de sociale economie begeleiders in te zetten met veel ervaring in het NEC, of begeleiders die zelf nog in het NEC actief zijn;

- vaak bleek de overgang naar het NEC niet evident omwille van de andere gebruiken en manier van werken in het NEC. Ook hier kan betrokkenheid van werkgevers en leidinggevendenden uit het NEC bij de sociale economie een oplossing zijn. Hierbij is het uiteraard van belang een evenwicht te vinden tussen enerzijds een zo realistisch mogelijke werkvloer, en anderzijds een werkvloer die afgestemd is op de mogelijkheden van de doelgroepwerknemers;
- een andere mogelijke actie is om meer aandacht te voorzien voor externe werkvloeren, in de vorm van korte kennismakingsstages. Een voorbeeld kan een doelgroepwerknemer zijn die enkele dagen meedraait in een organisatie. Hierbij ligt de focus dan niet op kennis en vaardigheden, maar meer op hoe het eraan toegaat op een werkvloer in de reguliere economie. In de bouwsector bleek bijvoorbeeld het werktempo vaak niet evident, alsook de onregelmatige uren. Door zo'n kennismakingsstages in te bouwen, kan hieraan al een stukje tegemoet worden gekomen. Tot slot is het uiteraard ook evident om, als doelgroepwerknemers de overstap gaan maken, hen een realistisch beeld te geven van een job in het NEC. Hierbij is het evenwel belangrijk dat een doelgroepwerknemer niet wordt afgeschrikt;
- een andere drempel bestaat in het feit dat een overstap naar het NEC ertoe leidt dat, indien deze misloopt, de doelgroepwerknemer niet meer terecht kan in de sociale economie. Dit maakt van doorstroom een grote sprong in het diepe. Dit is zeker het geval voor doelgroepwerknemers die jaren aan het werk zijn geweest in de sociale economie, en die een 'veilige omgeving' achterlaten zonder enige garantie op dezelfde zekerheid in het NEC. Het standaard voorzien van een terugkeergarantie is in dit geval een goede oplossing. In samenspraak met de werkgever kan bepaald worden dat de doelgroepwerknemer gedurende een bepaalde periode de garantie heeft dat hij of zij kan terugkeren naar de sociale economie, indien de tewerkstelling langs werkgevers- of werknemerszijde wordt beëindigd. Daarnaast zijn stages uiteraard ook zeer waardevol. Door een doelgroepwerknemer een langere periode mee te laten draaien in een job in het NEC, kan al een goed zicht gekregen worden op de toekomstige tewerkstelling. Ook hier kan dan een terugkeergarantie tijdens de stage ingebouwd worden.





## Bibliografie

- Barnes, H., P. Thornton and S.M. Campbell (1998) *Disabled people and employment: A review of research and development work*, Bristol: The Policy Press and the Joseph Rowntree Foundation.
- Coetsier A. & Schmidt J. (2013), *De HR Unlimited Maatwerk gids. Hoe creëer je een groeiscenario voor je medewerker?*, ESF Agentschap, 167p.
- Cox T. (1991), *The multicultural organisation*, *Academy of Management executive*, Volume 5, n°2, p34-45.
- Denorme L. & Termote T. (2007), *Zonder vooroordelen. Getuigenissen van West-Vlaamse organisaties over het werken met kansengroepen*, WES, 52p.
- Departement Werk en Sociale Economie (2010), *Beleidsbarometer 2010. De Vlaamse Sociale Economie*, <http://www.werk.be>.
- De Cuyper P., Jacobs L. en Van Opstal W. (2010), *Evaluatie van het nieuwe werkervaringsprogramma. Een analyse van de organisatie en financiële positie van de leerwerkbedrijven*, HIVA, Leuven, 164p.
- De Vries S., van de Ven, C. & Winthagen T. (2007), *Aan de slag met diversiteit. Praktische tips voor HR-beleid*, TNO-rapport, 81p.
- De Vries S., van de Ven, C. Nuyens, M., Stark, K., van Schie, J., van Sloten, G.C. (2005), *Diversiteit op de werkvloer, hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO, Am-sterdam, 48p.
- Doyen G., Lamberts M., Janssens M. (2002), *Diversiteitsmanagement in de praktijk*, HIVA KU Leuven, Leuven, 358p.
- Eeman L., Lamberts M. (2012), *De 'gatekeepers' op de arbeidsmarkt*, HIVA KU Leuven, Leuven, 228p.
- Ely, R.J. en Thomas, D.A. (2001). *Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273
- Gijssels C. (2010), *Sociale economie in Vlaanderen: een proeve van conceptualisering en afbakening*. *Over.Werk*, jrg. 3/2010, p. 8-25.
- Gijssels C. (2010), *Sociale economie in Vlaanderen: een proeve van conceptualisering en afbakening*, *Over.Werk*, jrg. 3/2010, p. 8-25.
- Heylen V. & Bollens J. (2007), *Supported Employment*, HIVA – KU Leuven, Leuven, 88p.
- Hiranandani V. (2012), *'Diversity Management in the Canadian Workplace: Towards an anti-racism approach'*, *Urban Studies Research*, vol. 2012, p.13.

Hoekstra E.J., Sanders K., van den Heuvel W.J.A., Post D. & Groothoff J.W. (2004), 'Supported employment in The Netherlands for people with an intellectual disability, a psychiatric disability and a chronic disease. A comparative study', *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21, p 39-48.

Jacobs M. en Samoy E. (2010), *De Vlaamse sociale inschakelingseconomie vandaag: een verhaal van groeien en hervormen*, *Over.Werk*, jrg. 3/2010, p. 26-36.

Jacobs L, Heylen V., Gijselinckx C., Capéau B (2012), Doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie. WSE-Reports 2-2012, Steunpunt WSE

Janssens M. & Steyaert C. (2001), *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*, Universitaire Pers Leuven, Leuven.

Jewson, N., Mason, D., Drewett, A., en Rossiter, W. (1995). Formal equal opportunities policies and employment best practice. Employment Department Research Series, 69. Sheffield: Employment Department

Knaeps J. & DeSmet, A. (2011), *Ernstige psychiatrische aandoeningen en regulier betaald werk: perceptie van begeleiders*, LUCAS, Leuven, 30p.

Lamberts M. (2000), Colloquium 'Werk voor iedereen? Duurzame integratie van zwakke groepen op de arbeidsmarkt', Leuven, 13p.

Lenaers S. (2009), *Diversiteitsstrategieën van Limburgse ondernemingen bij aanwerving*. Sein UHasselt.

Loumidis, J., R. Youngs, C. Lessof, and B. Stafford (2001) *New Deal for disabled people: National Survey of Incapacity Benefits Claimants*, Research Report No 160, Department of Work and Pensions, Corporate Document Services, Leeds.

Malfait D. (2011), *Zorg voor mensen moet worden ingevuld, mag niet blijven opstaan en kan niet worden geannuleerd*, *Over.Werk*, 1/2011, p. 100-108.

Marsh, A. (1997) *Lowering the barriers to work in Britain*, *Social Policy Journal of New Zealand*, 8: 111-135

Maxwell G.A., Blair S. & McDougall M. (2001), 'Edging towards managing diversity in practice', *Employee Relations*, vol. 23, p. 468-482.

Morrissens A. (2009), *Vraaggerichte arbeidsbemiddeling als antwoord op knelpuntvacatures*, HIVA KU Leuven, Leuven, 154p.

Nijhuis F., Mulders H. & Zijlstra F (2011), *Inclusief herontwerp van werkprocessen*, in 'Aan de slag', 1-2 2011, p. 20-23.

Ondernemersplatform Diversiteit (2007), *20 bedrijven getuigen over diversiteit op de werkvloer*, 46p.

Ontwerpdecreet betreffende de ondersteuning van het ondernemerschap op het vlak van de sociale economie en de stimulering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, 8 februari 2012.

Ontwerpdecreet betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling, 21 december 2012.

Ontwerpdecreet betreffende de lokale diensteneconomie, december 2012.

Pitts D.W. (2006), 'Modeling the impact of diversity management', *Review of Public Personnel Administration*, vol. 26, p. 245-268.

Sannen L., Castermans S. Van Regenmortel T. & Lamberts M. (2011), *Duurzame tewerkstelling van mensen in armoede*, HIVA KU Leuven, Leuven, 182p.

Siebers, H., P. Verweel en de Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.

Singley S. (2003), *Barriers to Employment among Long-term Beneficiaries: A review of recent in-ternational evidence*, Centre for Social Research and Evalution, Working Paper 04/04, 72p.

Smit A.A. & Andriessen S. (2004), *Weer op de rails! Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen*, TNO, 144p.

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2012), *Belemmerd aan het werk*, Den Haag, 236p.

Sociaal Economische Raad (SER) (2009), *Advies Diversiteit in het Personeelsbestand*, 96p.

Steenssens K., Sannen L., Ory G., Nicaise I. & Van Regenmortel T. (2008), *W<sup>2</sup>: Werk- en welzijnstrajecten op maat. Een totaalconcept*, HIVA – KU Leuven, Leuven, 196p.

Steunpunt Sociale Tewerkstelling (2007), *Handboek Supported Employment. Methodiek en beleidsaanbevelingen*, 52p.

Steunpunt WAV (1996), *Laaggeschoolden op de arbeidsmarkt*, Brussel, 50p.

Subeliani D. & Tsogas G. (2005), 'Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, p. 831-851.

Thomas R.R. (1990), 'From affirmative action to affirming diversity', *Harvard Business Review*, vol. 68, p. 107-118.

TNO (2009), *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business. Een serie casestudies onder mkb-bedrijven*, TNO, Amsterdam, 72p.

TNO (2013), *Productieve integratie van WSW/WWB en Wajong in gemengde teams*, powerpoint-presentatie

Trickey, H., K. Kellard, R. Walker, K. Ashworth, and A. Smith (1998) *Unemployment and job seek-ing: Two years on*, Research Report No. 87, Department of Work and Pensions, Corporate Document Services, Leeds.

- Trivisi (2002a), Diversiteit. Checklists en goede praktijkvoorbeelden, Brussel, 90p.
- Trivisi (2002b), Kritische succesfactoren van een Diversiteitsbeleid, Brussel, 22p.
- Trivisi (2002c), Goede praktijken van instroom kansengroepen, Brussel, 60p.
- Van den Bossche F. (2009), *Beleidsnota sociale economie 2009-2014*, 54p.
- Van den Bossche F. (2010), *Beleidsbrief sociale economie 2010-2011*, Vlaams Parlement, 64p.
- Van den Bossche F. (2011), *Beleidsbrief sociale economie 2011-2012*, 31p.
- Van der Zee, K. en Van Oudenhoven, P. (2006). Culturele diversiteit op het werk. Assen: Van Gorcum.
- VDAB (2013), Knelpuntberoepen. Kansenberoepen, 72p.
- Vlaamse Overheid (2011), Conceptnota: van arbeidszorg naar een nieuw geïntegreerd beleidskader: W<sup>2</sup>, 19p.
- Vlaamse Regering (2013), Sectorconvenant Bouw, 50p.
- Vlaamse Regering (2013), Sectorconvenant Social Profit, 68p.
- White D. R. (1999), 'Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm', *Public Administration and Management*, vol. 4 n.4, pp.469-193.