



Advies

Een outreachende aanpak in trajecten naar werk voor moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven

Brussel, 31 januari 2020

Een outreachende aanpak in trajecten naar werk voor moeilijk bereikbare
werkbereide niet-beroepsactieven

Advies op eigen initiatief
Goedkeuring raad: 16 december 2019

Contactpersoon: Nele Vanheeswijck - nvanheeswijck@serv.be



Mevrouw Hilde CREVITS

Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw

Consciencegebouw

Koning Albert II laan 15

1210 Sint-Joost-ten-Node

Contactpersoon

Nele Vanheeswijck

nvanheeswijck@serv.be

ons kenmerk

COM_DIV_20191216_outreachinge_aanpak

Brussel

31 januari 2020

Een outreachende aanpak in trajecten naar werk voor moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven

Mevrouw de minister

In het Regeerakkoord 2019-2024 wordt de doelstelling van een algemene werkzaamheidsgraad van 80% tegen 2024 vooropgesteld. De Vlaamse regering wil hiertoe de komende jaren 120000 Vlamingen extra aan een job helpen. Om dit te realiseren telt elk talent, en wil men o.a. kwetsbare groepen en inactieven gaan activeren.

In bijgevoegd advies op eigen initiatief tracht de Commissie Diversiteit om een kader te schetsen voor een beter bereik van niet-beroepsactieve groepen die (nog) niet (meer) bereikt worden door de VDAB-dienstverlening of die er niet op adequate wijze door geholpen zijn. De commissie bekijkt vervolgens hoe de specifieke methodiek van het outreachend toeleiden naar werk kan werken voor moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven.

De commissie doet hiertoe aanbevelingen tot een optimaal bereik van nieuwe doelgroepen in de reguliere dienstverlening en bestaande maatregelen. Voor niet-beroepsactieven die niet ingeschreven zijn bij VDAB vraagt de commissie dat VDAB een duurzame samenwerking aangaat met partners. Verder doet de commissie aanbevelingen rond het realiseren van een integrale aanpak van de doelgroep en haar problemen, het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen alle betrokkenen en het uitbouwen van een stimulerende en ondersteunende aanpak ten aanzien van werkzoekenden en werkgevers. Tot slot doet de commissie aanbevelingen omtrent het realiseren van goede monitoring en onderzoek als belangrijke basis voor beleidsbeslissingen, -evaluaties en -bijsturingen.

Wij hopen dat u de aanbevelingen in dit advies ter harte neemt in de verdere uitbouw van uw beleid en zijn steeds bereid om hierover met u van gedachten te wisselen.

Pieter Kerremans

administrateur-generaal

Danny Van Assche

voorzitter

Inhoud

Krachtlijnen	5
Advies	7
1 Situering en doel advies.....	7
1.1 Situering advies	7
1.2 Doel advies.....	8
2 Afbakening doelgroep.....	8
3 Outreachende toeleiding naar werk	10
3.1 Definitie en doelstelling	10
3.2 Typologie	11
3.3 Methodiek - fasen in het outreachend toeleidingsproces.....	11
3.3.1 Toeleiding van de doelgroep.....	11
3.3.2 Contactlegging en kennismaking	12
3.3.3 Contextvoorwaarden.....	13
3.3.4 Oriëntering.....	13
3.3.5 Warme overdracht	13
3.3.6 Opvolging	14
4 Aanbevelingen	15
4.1 Optimaal bereik van nieuwe doelgroepen in reguliere dienstverlening en bestaande maatregelen	15
4.2 VDAB in duurzame samenwerking met partners.....	15
4.3 Een integrale aanpak via betere samenwerking, overleg en afstemming tussen beleidsdomeinen en beleidsniveaus	16
4.3.1 Nood aan duidelijke regisseur op structureel en individueel niveau	17
4.3.2 Wegwerken van knelpunten die samenwerking bemoeilijken.....	18
4.4 Vertrouwen als hoeksteen van een succesvol traject.....	18
4.5 Een stimulerende en ondersteunende aanpak ten aanzien van werkzoekenden en werkgevers.....	18
4.6 Brede monitoring van bereik en effectiviteit	19
5 Bijlage.....	20
5.1 Vier illustrerende cases	20

Krachtlijnen

De Commissie Diversiteit tracht een kader te schetsen voor een beter bereik van niet-beroepsactieve groepen die (nog) niet (meer) bereikt worden door de VDAB-dienstverlening of die er niet op adequate wijze door geholpen zijn. De commissie bekijkt vervolgens hoe de specifieke methodiek van het outreachend toeleiden naar werk kan werken voor moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven.

Om een verbreding van het activeringbeleid te realiseren is er in eerste instantie nood aan **specifieke acties en maatregelen binnen de bestaande dienstverlening**. Er moet worden ingezet op een **breder doelgroep** dan werkzoekenden met een werkloosheidsuitkering(aanvraag).

- Vrij ingeschreven niet-werkende werkzoekenden dienen op dezelfde manier te worden ingeschat door VDAB zodat ze, volgens hun noden, op dezelfde begeleiding en dienstverlening kunnen rekenen als andere werkzoekenden.
- Waar nodig dient VDAB, als regisseur, ervoor te zorgen dat er voldoende aandacht kan besteed worden aan contextvoorwaarden om arbeidsmarktintegratie mogelijk te maken.
- De ervaring en expertise van toeleiders op het vlak van structurele drempels in de dienstverlening moet worden gecapteerd. Waar nodig moet de reguliere dienstverlening hierop worden aangepast.

Voor **niet-beroepsactieven die niet ingeschreven zijn bij VDAB** vraagt de Commissie Diversiteit dat VDAB **duurzame samenwerking aangaat met partners**

- Instanties die moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven op de radar hebben moeten voldoende aandacht hebben voor trajecten naar werk in de begeleiding en trajecten die zij aanbieden en ,bij interesse in werk, consequent een warme overdracht naar VDAB of naar werk realiseren. Waar nodig, moeten deze instanties ervoor zorgen dat ook voor deze groepen voldoende aandacht kan worden besteed aan contextvoorwaarden. VDAB heeft de opdracht om de samenwerking met deze instanties mee op te zetten en zou sneller betrokken moeten worden om een maximaal bereik van deze doelgroep te stimuleren en zo zijn rol als brede arbeidsmarktregisseur ten volle te kunnen uitoefenen. Vandaag ontbreken hiertoe echter de hefboomen/het juridisch en technisch kader.
- Voor werkbereide niet-beroepsactieven die nergens op de radar staan heeft VDAB de taak om de samenwerking aan te gaan met lokale toeleiders die meer expertise hebben met specifieke doelgroepen. Deze samenwerking dient duurzaam te zijn van aard, zodat de complementariteit van beide partners ten volle kan worden benut. Hiertoe moet voor goed werkende toeleidingsinitiatieven worden bekeken hoe de financiering kan worden geoptimaliseerd. Verder is het belangrijk dat stereotypen en stigmatisering, zowel m.b.t. de doelgroep als toeleiders, worden doorbroken en dat een betere informatie-uitwisseling wordt gerealiseerd via (structureel en informeel) overleg tussen VDAB en lokale toeleiders.

Een succesvolle outreachende toeleiding naar werk vraagt om een **integrale aanpak van de doelgroep en haar problemen**. In individuele cases wordt wel al integraal gewerkt maar het ontbreekt vaak nog aan een goede afstemming en regie. Bovendien zijn drempels waar moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven mee te maken hebben niet louter individueel, maar vaak ook structureel van aard waardoor zij op grotere schaal moeten worden aangepakt.

- Het realiseren van intensievere afstemming en samenwerking tussen beleidsdomeinen en beleidsniveaus vraagt om een duidelijke regisseur op structureel en individueel niveau.
 - Het werken op structurele contextvoorwaarden is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van het beleid op Vlaams- en federaal niveau.
 - De sociaal-economische dynamiek verschilt echter per regio, waardoor er maatwerk is vereist. Bovendien zijn bepaalde uitdagingen in een streek onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor bepaalde thema's is er daarom nood aan een 'watervalsysteem' waarbij het Vlaamse beleid op deze domeinen kan worden vertaald naar het bovenlokaal niveau. Dit overlegniveau kan namelijk een brug vormen tussen het lokale en het Vlaamse beleidsniveau én tussen beleidsdomeinen. Het bovenlokale niveau kan een belangrijke signaalfunctie ten aanzien van Vlaanderen vervullen, waarbij de terreinervaring en kennis van de stakeholders uit de streek kan leiden tot meer op maat gesneden Vlaams beleid.
 - Voor het realiseren van een integrale aanpak op het terrein is er nood aan een netwerkcoördinator die op het bovenlokaal niveau een netwerk van dienstverleners op verschillende domeinen aanstuurt, doorverwijst naar de juiste (boven)lokale instanties en het geheel aan begeleidingen coördineert en afstemt.
 - Toeleiders hebben een belangrijke signaalfunctie en moeten op een structurele manier worden betrokken bij het beleid.
- Bovendien moeten knelpunten die samenwerking tussen beleidsdomeinen bemoeilijken, zoals de privacywetgeving en de verkokering van middelen, worden aangepakt.

Het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen alle betrokkenen is dé hoeksteen van een succesvolle outreachende toeleiding naar werk. In het bijzonder is een vertrouwensband tussen de werkzoekende, de toeleider en de bemiddelaar(s) van belang. Om dit te realiseren moet de niet-beroepsactieve het eigenaarschap van het traject zelf in handen hebben, mits de nodige ondersteuning van de toeleider en de bemiddelaar. De toeleider en bemiddelaar dienen te vertrekken vanuit een open, uitnodigende en motiverende houding, zonder dat er sprake is van controle of afstraffing. Wel vraagt het opstarten van een outreachend traject naar werk om een engagement van alle betrokkenen. Tot slot is vertrouwen causaal gekoppeld aan voldoende perspectief. Dit vraagt om maatwerk in instroom, begeleiding en opvolging.

Verder is er **nood aan een stimulerende en ondersteunende aanpak t.a.v. werkzoekenden en werkgevers**. Dit vraagt enerzijds om een structurele aanpak die werken stimuleert en lonender maakt. Anderzijds is er nood aan perspectief op voldoende duurzame arbeidsplaatsen voor deze groepen. Werkgevers moeten verder worden gestimuleerd en ondersteund om hier mee op in te zetten en er de opportuniteiten van in te zien.

Tot slot herhaalt de Commissie Diversiteit het **belang van monitoring en onderzoek als basis voor beleidsbeslissingen, -evaluaties en -bijsturingen**.

- Om het bemiddelings- en activeringsbeleid van VDAB verder af te stemmen op de noden van personen binnen de potentiële arbeidsreserve en de rol van arbeidsmarktregisseur ten volle te kunnen realiseren, dient VDAB van elke persoon op beroepsactieve leeftijd duidelijk te weten of die werk heeft, een opleiding volgt, werkzoekende is, dan wel niet beroepsactief is of wil zijn. Dit vraagt om een datastrategie die ervoor zorgt dat de problemen met betrekking tot data-ontsluiting en realtime data worden aangepakt.
- Daarnaast is het ook belangrijk om de effectiviteit van outreachende trajecten naar werk te meten. Dit gebeurt best door een combinatie aan kwantitatieve én kwalitatieve indicatoren.

Advies

1 Situering en doel advies

1.1 Situering advies

In het Regeerakkoord 2019-2024 wordt de doelstelling van een algemene werkzaamheidsgraad van 80% tegen 2024 vooropgesteld. De Vlaamse regering wil hiertoe de komende jaren 120000 Vlamingen extra aan een job helpen. Om dit te realiseren telt élk talent, en wil men o.a. kwetsbare groepen en inactieven gaan activeren. Hoewel de algemene Vlaamse werkzaamheidsgraad met bijna 75% reeds hoger ligt dan ooit tevoren, blijft de werkzaamheidsgraad van kansengroepen¹, met name bij personen met een migratie-achtergrond (niet-EU 50,4%), personen met een arbeidshandicap (45,8%), 55-plussers (52,5 %) en laaggeschoolden (52,4%) namelijk erg laag. Bovendien zijn diezelfde groepen (met uitzondering van de 55-plussers) oververtegenwoordigd in de potentiële arbeidsreserve². De combinatie met een lage werkzaamheidsgraad maakt dat er bij deze groepen nog veel progressiemarge is op het vlak van werkzaamheidsgraad. Door sterker in te zetten op het aanspreken van deze potentiële arbeidsreserve, zou hier een belangrijke impact gerealiseerd kunnen worden³. De huidige krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt vormt bovendien een momentum om sterker in te zetten op de tewerkstelling van deze groepen.

Naast het bestrijden van krapte op de arbeidsmarkt is het inzetten op een hogere werkzaamheidsgraad van deze groepen ook belangrijk vanuit de gezamenlijke toekomstvisie van de Vlaamse sociale partners gericht op duurzame inclusieve groei, waarin zij werk als een belangrijke motor zien voor inclusie en participatie in de samenleving. Ze stellen daarbij onder meer dat een beleid gericht op duurzame activering van kansengroepen, met aandacht voor het bereik van de kansengroepen in arbeidsmarktmaatregelen en de aanpak van structurele drempels die verhinderen dat personen uit de kansengroepen een goede plaats op de arbeidsmarkt verwerven, nodig is.

Reguliere arbeidsmarktactoren slagen er echter niet altijd in om deze groepen voldoende te bereiken en/of hen de nodige begeleiding en ondersteuning te bieden. Mede omwille van de krapte op de arbeidsmarkt is er een opvallende interesse om personen die zich niet (meer) aanmelden bij VDAB op een alternatieve wijze te bereiken. Ook in andere Noord -en West-Europese landen die geconfronteerd worden met een tekort aan arbeidskrachten wordt nagedacht over een uitbreiding van de dienstverlening van publieke centra voor arbeidsbemiddeling naar een ruimer cliënteel⁴.

In het verleden pleitte de Commissie Diversiteit al voor een ruimere focus van het arbeidsmarktbeleid dan de activering van niet-werkende werkzoekenden. In haar advies over

¹ 'Werkzaamheidsgraad naar enkele kansengroepen, 2005-2018, in %', Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk/Departement WSE)

² De latente arbeidsreserve gecombineerd met de actieve werklozen, de ondertewerkgestelden en andere inzetbare niet-beroepsactieven

³ Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2018). De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 28(1), 10-18. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco

⁴ Mosley, H., Scharle, H., Stefanik, M. (2018). The role of Pes in the outreach of inactive population, study report. European Commission.

laaggeschoolde vrouwen met een migratieachtergrond, die zich voornamelijk situeren in de inactiviteit, vroeg de commissie de VDAB om werk te maken van een actieve benadering van deze groep, en om daarbij meer outreachend en vindplaatsgericht te werk te gaan. Aansluitend organiseerde de Commissie Diversiteit in december 2018 een open raad waar verschillende projecten die reeds outreachend werken hun methodiek kwamen toelichten en waar de VDAB in debat ging met het minderhedenforum en de Vlaamse sociale partners. Toen was bij alle betrokken stakeholders de wil te horen tot samenwerking om een meer outreachende aanpak voor deze specifieke groep te realiseren.

Uit de literatuur en ervaringen van praktijkvoorbeelden met andere doelgroepen blijkt dat deze aanpak kan bijdragen aan het verbeteren van de effectiviteit van activeringsmaatregelen, en dus ook effectief kan zijn voor andere moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven. De Commissie Diversiteit herhaalde haar oproep aan VDAB dan ook in de 'actielijst personen met een migratieachtergrond', die integraal deel uitmaakt van het 'Iedereen aan boord'-akkoord van de SERV. In dit akkoord gaat de SERV ook het engagement aan om werk te maken van een 'plan potentiële arbeidsreserve'. Outreachend toeleiden naar werk kan hier onderdeel van uitmaken.

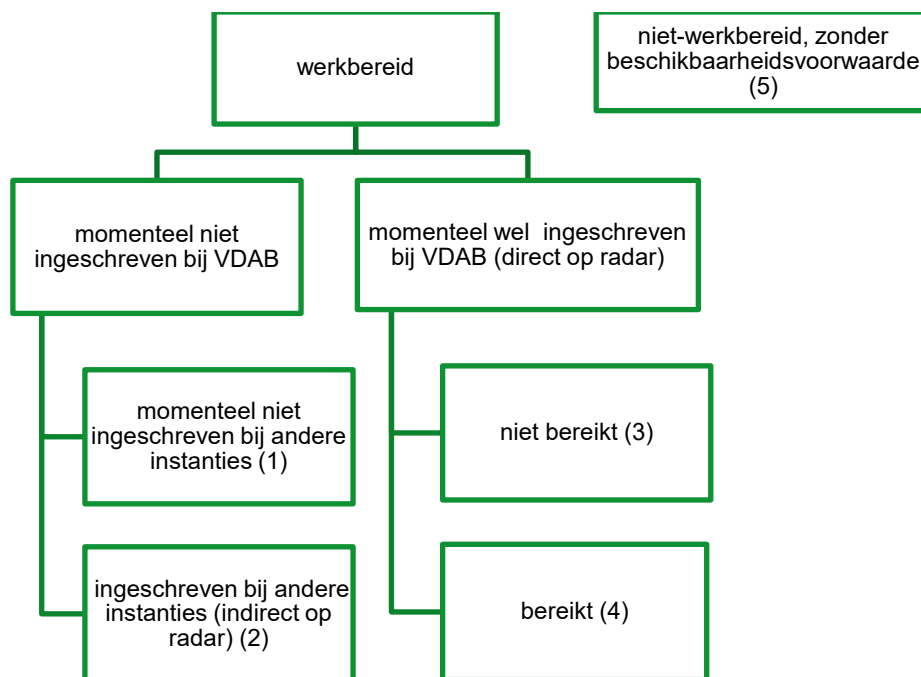
1.2 Doel advies

Met dit advies op eigen initiatief tracht de Commissie Diversiteit om een kader uit te werken voor een beter bereik van niet-beroepsactieve groepen die (nog) niet (meer) bereikt worden door de VDAB-dienstverlening of die er niet op adequate wijze door geholpen zijn. De commissie bekijkt vervolgens hoe de specifieke methodiek van het outreachend toeleiden naar werk kan werken voor moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven.

2 Afbakening doelgroep

In dit advies focust de Commissie Diversiteit op 'moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven'. Binnen deze groep legt de Commissie Diversiteit de nadruk op personen met een arbeidshandicap en personen met een migratieachtergrond, die binnen de commissie zijn vertegenwoordigd. De methodiek is echter ruim toepasbaar.

Figuur 1: Schematische voorstelling afbakening doelgroep



- Voor de Commissie Diversiteit bestaat de primaire doelgroep voor outreachende toeleiding naar werk uit werkbereide niet-beroepsactieven, zonder uitkering of lopend traject bij een andere instantie, die (nog) niet (meer) zijn ingeschreven bij VDAB en die voor de dienstverlening dus niet op de radar staan **(1)**.
- Een andere groep van werkbereide niet-beroepsactieven die (nog) niet (meer) zijn ingeschreven bij VDAB **(2)** zit 'indirect' wel op de radar, doordat ze bekend zijn bij andere instanties zoals bijvoorbeeld de agentschappen integratie en inburgering (bv. bij nieuwkomers die een inburgeringstraject volgen), in het onderwijs (bv. bij jongeren die dreigen af te haken van hun schooltraject), bij het RIZIV en de adviserend artsen van mutualiteiten (bv. bij arbeidsongeschikten met een arbeidshandicap), bij OCMW 's (bv. bij leefloners), bij de FOD Sociale zekerheid (bv. bij personen met een tegemoetkoming voor personen met een handicap)...Voor deze groep is het in eerste instantie belangrijk dat deze instanties voldoende aandacht besteden aan een traject naar werk in de begeleiding of trajecten die ze aanbieden en dat ze, wanneer de doelgroep interesse heeft in werk, consequent een warme overdracht voorzien naar VDAB of naar werk. Waar nodig, moeten deze instanties ervoor zorgen dat ook voor deze groepen voldoende aandacht kan worden besteed aan contextvoorwaarden om arbeidsmarktintegratie mogelijk te maken. VDAB heeft de opdracht om de samenwerking met deze instanties mee op te zetten en zou sneller betrokken moeten worden om een maximaal bereik van deze doelgroep te stimuleren en zo zijn rol als brede arbeidsmarktregisseur ten volle te kunnen uitoefenen. Vandaag ontbreken hiertoe echter de hefboomen/ het juridisch en technisch kader.
- Werkzoekenden die:
 - ofwel de voorbije 2 jaar niet bereikt werden door het bestaande VDAB-aanbod en/of voor wie het bestaande aanbod de voorbije 2 jaar inhoudelijk ontoereikend bleek **(3)**
 - ofwel de voorbije 2 jaar actieve ontvanger waren van VDAB-dienstverlening **(4)**

behoren voor de commissie, ondanks de realiteit dat VDAB vandaag deze groepen wel soms doorverwijst naar outreachende projecten⁵, niet tot de primaire doelgroep voor outreachende toeleiding naar werk. VDAB dient wel verder in te zetten op een sluitend bereik van deze groepen in zijn aanbod en, waar nodig, ervoor te zorgen dat er ook voor deze groepen voldoende aandacht kan worden besteed aan contextvoorwaarden om arbeidsmarktintegratie mogelijk te maken.

- Tot slot is er ook een groep van niet-beroepsactieven zonder beschikbaarheidsvoorwaarde die er (omwille van persoonlijke en contextuele redenen) bewust voor kiest om niet deel te nemen aan de arbeidsmarkt (5). Deze groep laten we in dit advies buiten beschouwing.

De redenen voor het moeilijk bereiken en/of vasthouden van de doelgroep liggen zowel bij de doelgroep als bij de dienstverlening. Zo is de doelgroep niet altijd bekend met de bestaande dienstverlening. Wanneer dit wel het geval is leeft er bij de doelgroep vaak een negatieve beeldvorming van officiële instanties. Een deel van de doelgroep is 'gedesillusioneerd'. Zij hebben geen vertrouwen in hun slaagkansen en zoeken dus geen hulp (meer). Een groot deel van de doelgroep kampt bovendien met complexe contextproblematieken (migratiestress, zware gezinslast,...) waardoor werk voor hen vaak geen prioriteit is. Tenslotte heeft een deel van de doelgroep een onrealistisch beeld (van eigen competenties, van rechten en plichten,...) of denken ze zelfredzaam te zijn in hun zoektocht.

Bij de dienstverlening zijn er dan weer drempels op vlak van aanbod (weinig aanbod voor bepaalde groepen of lange wachttijden), aanpak (onvoldoende afgestemd op de leefwereld en noden van de doelgroep) en laagdrempeligheid (ruimtelijke nabijheid en doelgroep-specialisatie). Al deze factoren kunnen ervoor zorgen dat de doelgroep zich niet inschrijft, of gaandeweg opnieuw afhaakt. Het is daarom een groep die vraagt om een integrale aanpak op maat.

3 Outreachende toeleiding naar werk

In dit hoofdstuk kadert de Commissie Diversiteit de specifieke methodiek van het outreachend toeleiden naar werk. Ze doet dit om het concept te duiden en om aan te geven wat maakt dat deze aanpak wel succesvol is in het bereiken en toeleiden van de doelgroep. Bovendien brengt dit hoofdstuk een aantal knelpunten aan het licht die moeten worden aangepakt. In het volgende hoofdstuk zal de commissie hiertoe aanbevelingen formuleren.

3.1 Definitie⁶ en doelstelling

In dit advies definiëren we 'outreachend werken' als het *'actief naar buiten treden, op een proactieve manier contact leggen met groepen die wellicht hulp behoeven maar die zelf niet (meer) om hulp vragen of geen (adequate) hulp krijgen'*⁷

⁵ Zij worden tevens meegenomen in de ESF-oproep 457 rond 'outreach en activering'. Toeleiders worden hier vooral ingeschakeld om de juiste contextvoorwaarden te creëren om arbeidsmarktinschakeling mogelijk te maken. (Dit is voor de Commissie Diversiteit slechts één schakel binnen het outreachend werk).

⁶ De definitie die hier wordt gehanteerd is generalistisch. Momenteel wordt de methodiek vooral toegepast in o.a. de welzijnssector, de jeugdsector en de sociale sector. Wanneer we het verder in dit advies hebben over 'outreachend werken', dan gaat het specifiek over **outreachende toeleiding naar werk**.

⁷ Van Dooren, G. & Struyven, L. (2010). Anders toeleiden naar werk. De effectiviteit van het vindplaatsgericht werken bij de activering van moeilijk bereikbare werkzoekenden in Antwerpen. Leuven: HIVA – K.U.Leuven.

Outreachend werken wil inspelen op een dubbele problematiek; het probleem van moeilijke bereikbaarheid van de doelgroep voor de reguliere dienstverlening en het probleem van een moeizame toegang tot het (volledige) aanbod van de reguliere dienstverlening (op vlak van benadering, screening en begeleiding) en tot bestaande opleidings- en tewerkstellingsmaatregelen voor de doelgroep.

3.2 Typologie

In de literatuur worden verschillende types van outreachend werken gedefinieerd, meestal op basis van de locatie van het aanbod (Dewson et al, 2006), het type aanbod (standaard of aangepast aan de doelgroep) of beiden (meadows, 2008 & Dewaele 2009).

Meadows (2008) benadrukt 2 dimensies van outreachend werken: het lokale en de doelgroep. Om op een succesvolle manier outreachend te werken is er nood aan een engagement vanuit de lokale gemeenschap. Dit kan via samenwerking met lokale organisaties en een aanbod gericht op werkzoekenden uit de lokale gemeenschap. De lokale gemeenschap moet zich 'eigenaar' voelen van de dienstverlening. Meadows (2008) benadrukt hier met andere woorden het belang van een aangepast aanbod op basis van contacten met de doelgroep, dat plaatsvindt in het eigen milieu van de doelgroep⁸.

3.3 Methodiek - fasen in het outreachend toeleidingsproces

Op basis van de literatuur⁹ en getuigenissen uit de praktijk¹⁰ kunnen we zes fasen identificeren die toeleiders vandaag met de doelgroep doorlopen in de methodiek van het outreachend toeleiden. De precieze invulling van deze fasen is afhankelijk van de persoon van de toeleider (specifieke aanpak, achtergrond, netwerk,..) en de kenmerken van de doelgroep (randvoorwaarden, cultuur, niveau van zelfredzaamheid,...).

3.3.1 Toeleiding van de doelgroep

Directe outreach: vindplaatsgericht toeleiden

In eerste instantie selecteert de toeleider goede vindplaatsen¹¹ voor de doelgroep en maakt deze zich eigen. Daarna tracht de toeleider het vertrouwen te winnen van diegene die zich er ophouden¹². Om een bekend en vertrouwd figuur te worden in de wijk is het cruciaal dat toeleidingsinitiatieven een voldoende lange looptijd hebben. Vandaag werken zij vaak op

⁸ Meadows P. (2008), Local initiatives to help workless people find and keep paid work, Joseph Rowntree Foundation, York

⁹ Van Dooren, G. & Struyven, L. (2010). Anders toeleiden naar werk. De effectiviteit van het vindplaatsgericht werken bij de activering van moeilijk bereikbare werkzoekenden in Antwerpen. Leuven: HIVA – K.U.Leuven.

¹⁰ Zie toelichtingen van GTB over de 'transitietrajecten', ENAIP over het ESF-project 'begeleiding van allochtone vrouwen in Genk en omstreken', de vrouwenraad over het 'miriam-project', Vluchtelingenwerk Vlaanderen over het ESF-project 'Jobcoaches', methodiek 'NXT' van JES-vzw,...

¹¹ Daartoe moet de toeleider weten waar de doelgroep zich ophoudt in dagelijkse bezigheden en/of vrijetijdsbesteding, en waar en wanneer het gepast is ze te benaderen

¹² In de eerste plaats gaat het over de doelgroep zelf, maar als de vindplaats een organisatie is dan moet de toeleider bv. ook een goede reputatie opbouwen bij de verantwoordelijken.

projectmatige basis, waardoor de continuïteit van goed werkende initiatieven in het gedrang komt. Bovendien associëren het initiatief en de toeleiders zich in deze fase niet te sterk met officiële instanties. Een gebrek aan vertrouwen in deze instanties kan het vertrouwensvormende proces namelijk belemmeren. De toeleider heeft (in een latere fase) wel de taak om dit beeld bij te stellen.

Er zijn verschillende soorten van vindplaatsen¹³. Welke vindplaats het meest geschikt is kan sterk verschillen van de doelgroep.

Indirecte outreach: via doorverwijzing

Netwerken en partnerschappen kunnen ook vindplaatsen zijn. De werkzoekende komt dan via een doorverwijzing van een partner bij het toeleidingsinitiatief terecht. Dit is een meer indirecte vorm van outreach. Naambekendheid bij partners en het genieten van een goede reputatie zijn daarbij heel belangrijk.

mond-aan-mond reclame

Moeilijk bereikbare werkzoekenden vinden soms ook hun weg naar toeleiders op basis van mond-aan-mond reclame van werkzoekenden die in begeleiding zijn bij de toeleider, via voormalige werkzoekenden die tevreden waren van het gelopen traject en het resultaat of via het persoonlijk netwerk van toeleiders.

3.3.2 Contactlegging en kennismaking

De manier van toeleiden en de doelgroep bepalen de manier van contactlegging. Uit onderzoek blijkt dat persoonlijk contact (face-to-face of via telefoon, mail,...), en liefst rechtstreeks, een van de allerbelangrijkste aspecten is van outreachend werken. Het is veel effectiever dan onpersoonlijk contact via bv. flyers of via een tussenpersoon.¹⁴ Daarnaast is het belangrijk dat de toeleider de werkzoekende positief en proactief benadert en aanklampend werkt, zonder dwingend te zijn. Als het eerste contact is gelegd is het tijd voor diepgaandere contacten. Dit gebeurt best individueel met de persoon in kwestie¹⁵. Om het vertrouwen te winnen is het de bedoeling dat de toeleider zoveel mogelijk kennis vergaart van de achtergrond en leefwereld van de persoon en dat hij zich hierbij kan aansluiten. Het is cruciaal dat de toeleider hierin voldoende tijd kan investeren. De bedoeling van dergelijk proces is om bij de niet-beroepactieve (opnieuw) een denkproces starten over zijn/haar voorkeuren en mogelijkheden voor de toekomst en om reeds te sensibiliseren rond werk bij de persoon in kwestie en in de gemeenschap.

¹³ **Fysieke vindplaatsen:** locaties waar de doelgroep in dagelijkse bezigheden komt (bv. pleintjes, parken, scholen, dokterspraktijken,...) of organisaties (bv. jeugdhuisen, dagcentra, cybercafés, sportclubs, moskeeën), **Huis aan huis acties:** gericht (bv. na doorverwijzing) of binnen een afgebakend gebied (bv. bepaalde wijken of straten) **Activiteiten, evenementen en infosessies:** werk-gerelateerde evenementen georganiseerd door een toeleidingsinitiatief of door VDAB (bv. een jobbeurs) maar op een plaats die de doelgroep aanspreekt of aansluiten op informele evenementen (bv. braderij). **Virtuele vindplaatsen:** via het internet (bv. websites, fora, sociale netwerksites) of via lokale media (bv. kranten, lokale tv-zender of radiostation), **Netwerken en partnerschappen:** dit kan leiden tot adressenbestanden, vindplaatsen ingebed in organisaties (bv. een prikbord met info, een vast spreekuur of zitdag) of directe doorverwijzingen. (Bron: Van Dooren, G. & Struyven, L. (2010). Anders toeleiden naar werk. De effectiviteit van het vindplaatsgericht werken bij de activering van moeilijk bereikbare werkzoekenden in Antwerpen. Leuven: HIVA – K.U.Leuven.

¹⁴ Van Parys & Struyven, L. (2017). De rol van de VDAB-bemiddelaar in een context van digitalisering, persoonlijke dienstverlening en formele opvolging van werkzoekenden', Over.Werk Tijdschrift van het Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco, 1/2017

¹⁵ Voor bepaalde doelgroepen is het belangrijk dat dit kan gebeuren buiten de invloed van de 'peergroep', waar antwoorden moeten gegeven worden die voldoen aan bepaalde verwachtingen.

3.3.3 Contextvoorwaarden

Indien er bij de persoon in kwestie vraag is om stappen te zetten naar werk of opleiding, kan er gedacht worden aan activering. Het opstarten van dit proces vraagt een engagement van zowel de toeleider als van de persoon in kwestie. Vaak spelen er bij de doelgroep echter nog contextvoorwaarden waaraan moet worden gewerkt opdat het activeringproces meer kans heeft op slagen. De toeleider neemt in deze fase de rol op van 'begeleider/vertrouwenspersoon'. Om te weten waar hij terecht kan voor het werken op randvoorwaarden, moet de toeleider vandaag over een goede kennis van de sociale kaart beschikken. Hij gaat hiervoor wel zoveel mogelijk samen met de niet-beroepsactieve op zoek. De toeleider werkt met andere woorden vanuit een empowerende methodiek. Omdat de doelgroep vaak weinig vertrouwen heeft in officiële instanties, werkt louter doorverwijzen niet. De toeleider dient bijgevolg ook de rol op te nemen van 'brugfiguur'. Opnieuw is continuïteit van belang. Het vervullen van randvoorwaarden vraagt immers tijd. Wanneer een persoon in begeleiding is bij verschillende instanties is er nood samenwerking, overleg en afstemming. Vandaag zijn structurele partnerschappen echter vaak onbestaande. Daardoor vervult de toeleider in de praktijk vaak ook de rol van 'ankerfiguur'. Hij bewaart het overzicht van de begeleidingen en probeert overlapping te voorkomen. Nochtans is coördinatie van begeleidingen op verschillende domeinen geen rol die door een toeleider moet worden opgenomen. Tot slot vormt ook de privacywetgeving een structurele drempel die deze opdracht nog bemoeilijkt. Vandaag is de toeleider daarom aangewezen op zijn eigen netwerk, bestaande uit goede persoonlijke contacten met medewerkers van relevante organisaties.

3.3.4 Oriëntering

De toeleider heeft ook een belangrijke rol in het oriënteren en sensibiliseren van de niet-beroepsactieve. Hij werkt bij deze persoon aan het verwerven van inzicht in de eigen kwaliteiten en mogelijkheden alsook in die van de arbeidsmarkt en actoren die zich hierop bevinden. Het is belangrijk dat hierbij realistische doelen voorop worden gesteld maar ook om de niet-beroepsactieve voldoende kansen te bieden om zelf te ondervinden wat realistisch is. Ook in deze fase is het daarom belangrijk dat de toeleider motiverend en empowerend werkt. Om goed te kunnen oriënteren is de toeleider op dit moment aangewezen op zijn eigen kennis van het lokale aanbod aan opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven. Toeleiders geven aan dat dit niet altijd evident is en om de nodige ondersteuning vraagt. Na een goede oriëntering kan de activering beginnen. Dit vraagt om een goed contact tussen de toeleider en de bemiddelaar(s). Vandaag zijn dergelijke contacten en het vlot uitwisselen van gegevens vaak nog te afhankelijk van de goodwill van VDAB of de specifieke bemiddelaar. Er is meer nood aan (structureel en informeel) overleg. Bovendien hebben VDAB en andere betrokken reguliere instanties niet altijd een goed beeld van de rol en meerwaarde van de toeleider en is de complementariteit niet altijd duidelijk voor beide partijen.

3.3.5 Warme overdracht

Het moment waarop de overdracht naar de dienstverlening van VDAB wordt gerealiseerd, bepaalt de niet-beroepsactieve in samenspraak met de toeleider en bemiddelaar. Bij de doelgroep is het nog meer van belang dat deze overdracht een 'warme' overdracht is. Op het moment van de overdracht zijn meestal nog niet alle randvoorwaarden vervuld. Ook de reguliere dienstverlening dient daarom tijdens de trajectbegeleiding aandacht te hebben voor de context van de persoon in kwestie. De toeleider heeft hier opnieuw een brugfunctie te vervullen. Hij kan best aanwezig zijn bij de eerste gesprekken om mee de basis te leggen voor een vertrouwensband tussen de

werkzoekende en de bemiddelaar. Het is zijn taak om de referentiekaders op elkaar af te stemmen, te bemiddelen bij communicatieproblemen en om de VDAB-bemiddelaar een volledige beeld te geven van de situatie van de persoon in kwestie. Toeleiders hebben een goed zicht op specifieke drempels voor de doelgroep. Signalen van toeleiders worden momenteel echter nog te weinig gecapteerd, tenzij ad hoc. Idealiter delen de toeleider en bemiddelaar expertise waardoor de begeleiding beter kan inspelen op de individuele noden van de werkzoekende. Om deze stap te vergemakkelijken is opnieuw de goede band tussen de toeleider en de VDAB en/of andere betrokken reguliere instanties belangrijk. De toeleider kan eventueel nog een aantal taken op zich nemen, zodat de toeleider en bemiddelaar complementair werken. Een geslaagde overdracht en toeleiding naar werk zijn echter enkel mogelijk als de doelgroep voldoende bereikt wordt binnen het reguliere aanbod en de bestaande maatregelen. Dit is momenteel niet altijd voldoende het geval¹⁶. Vandaag is er bij toeleiding van de doelgroep naar VDAB vaak een gebrek aan perspectief op duurzaam werk of blijft de doelgroep hangen in lange begeleidingen zonder competentieversterkende acties. Zo wordt een draaideureffect gecreëerd en blijft het gebrek aan vertrouwen in institutionele partners bestaan.

Daarnaast leiden toeleiders soms ook rechtstreeks toe naar werk. In sommige gevallen gebeurt dit nadat de doelgroep op doorverwijzing van VDAB bij een outreachend initiatief terecht kwam. Ook ten aanzien van werkgevers kunnen toeleiders een belangrijke brugfunctie opnemen om een warme overdracht te faciliteren.

3.3.6 Opvolging

Nazorg is een essentieel onderdeel van outreachend werken en fundamenteel om te voorkomen dat de doelgroep afhaakt. De toeleider blijft, waar en zo lang als nodig, betrokken bij de weg die de persoon in kwestie aflegt. In deze fase blijft de toeleider vooral zijn signaalfunctie naar de VDAB en de werkgever toe behouden. Ook de bemiddelaar kan in deze fase nog een ondersteunde rol opnemen. Dit kan o.a. door de persoon zelf te bevragen over het traject en samen met hem te evalueren. Nazorg is vooral aangewezen bij tijdelijke jobs, interimwerk, dagwerk,.. of andere volatiele werksituaties. Deze fase wordt afgesloten als er sprake is van (zicht op) duurzame tewerkstelling, de situatie beheersbaar is voor de persoon in kwestie en hij voldoende zelfredzaam is. Het is belangrijk dat de toeleider, waar nodig, voldoende tijd krijgt om deze stap naar behoren uit te voeren. Hij doet dit steeds vanuit een empowerende houding.

¹⁶ De dienstverlening van VDAB richt zich voornamelijk op werkzoekenden met een werkloosheidsuitkering(aanvraag). Niet alle kwetsbare groepen worden hierin voldoende in gevat. Zij hebben vaak zeer gedifferentieerde statuten waardoor zij in de dienstverlening van VDAB slechts beperkt worden gecapteerd. Bovendien toont onderzoek aan dat de meest kwetsbare werkzoekenden niet altijd bereikt worden door bestaande maatregelen.

4 Aanbevelingen

4.1 Optimaal bereik van nieuwe doelgroepen in reguliere dienstverlening en bestaande maatregelen

Indien het beleid wil inzetten op een verbreding van het activeringbeleid en ook moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven wil bereiken en toeleiden naar werk, zullen specifieke acties en maatregelen nodig zijn binnen de bestaande dienstverlening.

- De dienstverlening van VDAB zet voornamelijk in op werkzoekenden met een werkloosheidsuitkering(aanvraag). Aangezien moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven zich vaak in andere statuten bevinden is het aangewezen dat hier wordt ingezet op een bredere doelgroep. Vrij ingeschreven niet-werkende werkzoekenden dienen daarom op dezelfde manier te worden ingeschat door VDAB zodat ze, volgens hun noden, op dezelfde begeleiding en dienstverlening kunnen rekenen als andere werkzoekenden. Expliciete of subtiële uitsluitingsmechanismen op het niveau van dienstverlening (werk en opleiding, welzijn, onderwijs) moeten worden weggewerkt en er moet worden nagedacht hoe moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven beter gecapteerd, begeleid en ondersteund kunnen worden binnen de bestaande dienstverlening, met het oog op duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling. Verschillende instrumenten, waaronder positieve acties¹⁷ kunnen hierin een rol spelen.
- Waar nodig dient ook VDAB, als regisseur, ervoor te zorgen dat er voldoende aandacht kan besteed worden aan contextvoorwaarden om arbeidsmarktintegratie mogelijk te maken. Dit kan bijvoorbeeld door ,via de netwerkcoördinator, warm door te verwijzen naar de juiste instanties(zie aanbeveling in 4.3).
- Aangezien toeleiders doorgaans dichter bij de doelgroep staan dan bemiddelaars en vaak beter zicht hebben op structurele drempels in de dienstverlening is het belangrijk om gehoor te geven aan hun ervaring en expertise en waar nodig de reguliere dienstverlening hierop aan te passen.

4.2 VDAB in duurzame samenwerking met partners

- Het is belangrijk dat instanties die moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven op de radar hebben, voldoende aandacht hebben voor trajecten naar werk in de begeleiding en trajecten die zij aanbieden. Wanneer de doelgroep interesse heeft in werk dienen zij consequent een warme overdracht naar VDAB of naar werk te realiseren. Waar nodig, moeten deze instanties ervoor zorgen dat ook voor deze groepen voldoende aandacht kan worden besteed aan contextvoorwaarden om arbeidsmarktintegratie mogelijk te maken. VDAB heeft de opdracht om de samenwerking met deze instanties mee op te zetten en zou sneller betrokken moeten worden om een maximaal bereik van deze doelgroep te stimuleren

¹⁷ Positieve acties zijn tijdelijke en proportionele specifieke maatregelen die – binnen de voorwaarden van de antidiscriminatiewetgeving – kunnen worden genomen om de nadelen die verband houden met de door deze wetgeving beschermde criteria te voorkomen of te compenseren, met het oog op het waarborgen van een volledige gelijkheid in de praktijk. Het is belangrijk daarbij een goede vertaling te maken van het federaal kader naar de Vlaamse context en dit kader inhoudelijk verder te verduidelijken en concretiseren (Bron: Commissie Diversiteit-advies (3 mei 2019) '[actielijst personen met een migratie-achtergrond](#)').

en zo zijn rol als brede arbeidsmarktregisseur ten volle te kunnen uitoefenen. Vandaag ontbreken hiertoe echter de hefboomen/het juridisch en technisch kader.

- Voor werkbereide niet-beroepsactieven die nergens op de radar staan heeft VDAB de taak om de samenwerking aan te gaan met lokale toeleiders die meer expertise hebben met deze doelgroepen. Deze instanties kunnen een belangrijke ondersteunende en toeleidende rol opnemen voor niet-beroepsactieven die stappen willen zetten naar de arbeidsmarkt, maar die weinig vertrouwen hebben in officiële instanties. Deze organisaties vertrekken vanuit eenzelfde of gelijkaardig referentiekader als de werkzoekende en kennen de werkzoekende ook in andere settings dan in de zoektocht naar werk¹⁸. De sterktes van de niet-beroepsactieve komen in die verschillende contexten vaak meer naar voren. De doelgroep heeft vaak meer vertrouwen in dergelijke organisaties omdat ze door hen niet ééndimensionaal worden benaderd als 'werkzoekende' en omwille van de grotere flexibiliteit¹⁹ (in tijd, ruimte en dienstverlening). De samenwerking tussen VDAB en toeleiders dient duurzaam te zijn van aard, zodat de complementariteit van beide partners ten volle kan worden benut.
- Om dit te realiseren is het in eerste instantie belangrijk dat de continuïteit van toeleidingsinitiatieven wordt gegarandeerd. Een voldoende lange looptijd is namelijk essentieel om een kwalitatieve werking op te zetten en op die manier vertrouwen en naambekendheid te verwerven, zowel bij de doelgroep als bij partnerorganisaties. Good practices verdwijnen te vaak door een tijdelijke financiering. Bovendien wordt een deel van het toeleidingswerk van VDAB in het kader van een traject naar werk, dat eigenlijk een overheidsopdracht is, opgenomen door toeleiders. Toeleiders kunnen deze opdracht maar op een goede manier vervullen als zij hier ook op een billijke manier voor worden vergoed. Een projectmatige werking en financiering bemoeilijkt deze opdracht. Voor goed werkende projecten dient daarom te worden bekeken hoe de financiering kan worden geoptimaliseerd zodat duurzaamheid wordt gegarandeerd.
- Verder is het belangrijk dat stereotypen en stigmatisering, zowel m.b.t. de doelgroep als toeleiders, worden doorbroken en dat een betere informatie-uitwisseling tussen VDAB en toeleiders wordt gerealiseerd. Hiertoe is nood aan (structureel en informeel) overleg tussen VDAB en lokale toeleiders, zodat er gewerkt kan worden aan een vertrouwensrelatie.

4.3 Een integrale aanpak via betere samenwerking, overleg en afstemming tussen beleidsdomeinen en beleidsniveaus

Een succesvolle outreachende toeleiding naar werk vraagt om een integrale aanpak van de doelgroep en haar problemen. Dat houdt in dat naast puur arbeidsmarktgerelateerde drempels, ook contextproblematieken op andere domeinen moeten worden aangepakt. In individuele cases werken toeleiders doorgaans wel al integraal maar het ontbreekt vaak nog aan een goede afstemming en regie. Het is voor toeleiders vaak niet gemakkelijk om een overzicht te verkrijgen van alle bestaande initiatieven in de regio, noch van welke organisatie welke verantwoordelijkheid heeft als werkzoekenden bij verschillende organisaties in begeleiding zijn. Dit kan leiden tot

¹⁸ bijvoorbeeld als vrijwilliger, voorzitter van een vereniging, spreekbuis voor de gemeenschap/cliëntgroep, etc.

¹⁹ De dienstverlening verloopt meer op maat. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om verschillende contacttalen te hanteren.

overlappingsen en misverstanden wegens verschillende prioriteiten en verwachtingen. Bovendien zijn drempels waar moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven mee te maken hebben niet louter individueel, maar vaak ook structureel van aard. Deze drempels moeten op grotere schaal worden aangepakt.

4.3.1 Nood aan duidelijke regisseur op structureel en individueel niveau

Om een betere en intensievere afstemming en samenwerking tussen beleidsdomeinen en beleidsniveaus te realiseren, is er nood aan een duidelijke regisseur.

- Het werken op structurele contextvoorwaarden (o.a. het gebrek aan zichtbaarheid en erkenning van elders verworven competenties, structurele drempels in verband met documenten (bv. erkenning buitenlandse diploma's), te weinig flexibele arbeidsmarkt, het gebrek aan redelijke aanpassingen voor personen met een beperking, discriminatie op de arbeidsmarkt, inkomensvallen, werken loont niet altijd, het tekort aan flexibele en voldoende toegankelijke kinderopvang, het gebrek aan betaalbare en toegankelijke mobiliteit,...) is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van het beleid op Vlaams- en federaal niveau.
- Zoals IDEA-Consult aanhaalt²⁰ verschilt de sociaal-economische dynamiek echter per regio, waardoor er maatwerk is vereist. Bovendien zijn bepaalde uitdagingen in een streek zoals activering van kwetsbare werkzoekenden, de nood aan flexibele en toegankelijk kinderopvang, betaalbare en toegankelijke mobiliteit,... onlosmakelijk met elkaar verbonden. Volgens de Commissie Diversiteit is er daarom voor bepaalde thema's nood aan een 'watervalsysteem' waarbij het Vlaamse beleid op deze domeinen kan worden vertaald naar het bovenlokaal niveau. Dit overlegniveau kan namelijk een brug vormen tussen het lokale en het Vlaamse beleidsniveau én tussen beleidsdomeinen. Het bovenlokale niveau kan een belangrijke signaalfunctie ten aanzien van Vlaanderen vervullen, waarbij de terreinervaring en kennis van de stakeholders uit de streek kan leiden tot meer op maat gesneden Vlaams beleid²¹.
- Voor het realiseren van een integrale aanpak op het terrein is er volgens de commissie nood aan een netwerkcoördinator die op het bovenlokaal niveau een netwerk van dienstverleners op verschillende domeinen aanstuurt. Deze coördinator kan de toeleider en werkzoekende doorverwijzen/begeleiden naar de juiste instanties, dicht bij de kern van de doelgroep, en het geheel aan begeleidingen coördineren en op elkaar afstemmen. Op die manier is de toeleider niet afhankelijk van zijn persoonlijke kennis en contacten met relevante organisaties, maar kan hij terugvallen op het bestaande netwerk in de regio.
- Toeleiders hebben een belangrijke signaalfunctie. Aangezien zij heel dicht bij de doelgroep staan en bijgevolg een goed zicht hebben op structurele drempels voor de doelgroep, dienen zij op een structurele manier te worden betrokken bij het beleid. Dit kan bijvoorbeeld door te werken met lerende netwerken van toeleiders die consequent de signalen die ze opvangen doorgeven aan het bovenlokale overlegorgaan ten einde de dienstverlening structureel te verbeteren. Op het terrein kunnen zij bovendien een belangrijke ondersteunde rol spelen ten aanzien van de netwerkcoördinator.

²⁰ Ronsse S. et al. (2019) Tussentijdse evaluatie versterkt streekbeleid. IDEA-Consult. Brussel.

²¹ SERV-advies (1 juli 2019). '[vernieuwd en verankerd sterkoverleg](#)'. SERV-Brussel

4.3.2 Wegwerken van knelpunten die samenwerking bemoeilijken

Vandaag zijn er een aantal knelpunten die dergelijke samenwerking tussen beleidsdomeinen bemoeilijken. Deze dienen aangepakt te worden.

- Samenwerking tussen organisaties in verschillende beleidsdomeinen wordt bemoeilijkt door de privacywetgeving. Er moet worden nagegaan hoe persoonsgebonden informatie zo goed en zo efficiënt mogelijk kan worden uitgewisseld, met respect voor de privacy van de betrokkene(n).
- Daarnaast wordt samenwerking vaak bemoeilijkt door verkokering van middelen. Echte afstemming overheen beleidsdomeinen vraagt daarom ook om afstemming van financieringskanalen over beleidsdomeinen heen. Dit kan ervoor zorgen dat middelen efficiënter kunnen worden ingezet.

4.4 Vertrouwen als hoeksteen van een succesvol traject

In outreachende toeleiding naar werk is het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen alle betrokkenen dé hoeksteen van een succesvol traject.

- In het bijzonder is het belangrijk dat er een vertrouwensband ontstaat tussen de werkzoekende, de toeleider en de bemiddelaar(s).
 - Om dit te realiseren is het belangrijk dat de niet-beroepsactieve het eigenaarschap van het traject zelf in handen heeft²². Hij stippelt het traject uit, mits de nodige ondersteuning van de toeleider en de bemiddelaar die empowerend werken. De niet-beroepsactieve, de toeleider en de bemiddelaar bepalen samen het tempo van het traject.
 - Een outreachende toeleiding naar werk van niet-beroepsactieven die geen uitkering ontvangen (met beschikbaarheidsvoorwaarden), gebeurt op vrijwillige basis. De toeleider en bemiddelaar vertrekken daarom vanuit een open, uitnodigende en motiverende houding, zonder dat er sprake is van controle of afstraffing. Het opstarten van een outreachend traject naar werk vraagt wel om een engagement van zowel de toeleider als de niet-beroepsactieve.
 - Vertrouwen is bovendien causaal gekoppeld aan voldoende perspectief. Het opgebouwde vertrouwen kan bijgevolg maar standhouden indien er sprake is van een aanpak op maat in zowel instroom, begeleiding als opvolging.

4.5 Een stimulerende en ondersteunende aanpak ten aanzien van werkzoekenden en werkgevers

Een breder bereik en meer toeleiding naar werk van moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven, vraagt om een structurele aanpak die werken stimuleert en lonender maakt.

Hiertegenover staat dat er ook perspectief moet zijn op voldoende duurzame arbeidsplaatsen voor deze groepen. Om dit te realiseren moeten werkgevers verder worden gestimuleerd en ondersteund hier mee op in te zetten en er de opportuniteiten van in te zien. Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt biedt het activeren van deze groep namelijk ook perspectieven voor werkgevers. Vandaag is er echter te weinig aandacht voor het werkgeversperspectief.

²² Zie toelichtingen van GTB over de 'transitietrajecten', ENAIP over 'begeleiding van allochtone vrouwen in Genk en omstreken', de vrouwenraad over het 'miriam-project', methodiek 'NXT' van JES-vzw,...

- Er is nood aan structurele acties en tools die werkgevers en andere betrokkenen bij het wervings- en selectieproces de meerwaarde van diversiteit en competentiedenken laten ontdekken en die concrete uitdagingen en vragen, zoals bv. hoe aandacht hebben voor randvoorwaarden?’ kunnen adresseren. Deze tools kunnen hen ondersteunen bij de uitbouw van een inclusief HR- en aanwervingsbeleid dat vertrekt vanuit competenties en vaardigheden, los van factoren zoals handicap, afkomst e.a. Op dit moment is ondersteuning mogelijk via de KMO-portefeuille, maar de commissie vraagt zich af of een vraaggestuurde aanpak voldoende dekkend is en of er naast de vraaggestuurde aanpak ook geen aanbodgericht instrumentarium, zoals diversiteitsplannen, nodig is.
- Om duurzame jobperspectieven voor de doelgroep te verbeteren moet er bovendien worden ingezet op een concreet aanspreekpunt voor werkgevers in het kader van nazorg.

4.6 Brede monitoring van bereik en effectiviteit

Voor de Commissie Diversiteit vormen monitoring en onderzoek een belangrijke basis voor beleidsbeslissingen, -evaluaties en -bijsturingen.

- Om het bemiddelings- en activeringsbeleid van VDAB verder af te stemmen op de noden van personen binnen de potentiële arbeidsreserve en de rol van arbeidsmarktregisseur ten volle te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat VDAB duidelijk weet van elke persoon op beroepsactieve leeftijd of die werk heeft, een opleiding volgt, werkzoekende is, dan wel niet beroepsactief is of wil zijn²³. Om dit te realiseren is er nood aan een datastrategie die ervoor zorgt dat de problemen met betrekking tot data-ontsluiting en realtime data worden aangepakt. Verschillende databanken op zowel Vlaams als federaal niveau, dienen te worden ontsloten en/of gekoppeld bv. een koppeling van VDAB-gegevens via het rijksregister aan andere gegevenskenmerken, een koppeling van gegevens rond opleiding en onderwijs aan de gegevens binnen het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming om een duidelijk zicht te krijgen op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt,...²⁴ Bovendien moet worden bekeken welke gegevensstromen voor vertraging zorgen, en hoe dit kan worden geoptimaliseerd.
- Daarnaast is het ook belangrijk om de effectiviteit van outreachende trajecten naar werk te meten. Dit gebeurt best d.m.v. een combinatie aan kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Door enkel het aantal toeleningen te meten bestaat het gevaar voor ‘creaming’ of het uitsluiten van de meest kwetsbare groepen. Ook kwalitatieve aspecten zijn van belang om zicht te krijgen op de impact van dergelijk traject; bv. de afgelegde weg op het vlak van contextvoorwaarden, de duurzaamheid van een toeleiding,...Tot slot is ook de waardering van de werkzoekende zelf een relevant beoordelingscriterium van het traject en het resultaat. Om zicht te krijgen op de volledige resultaten van outreachende trajecten is er met andere woorden nood aan een nauwkeurige registratie van de verschillende fasen in de toeleiding, inclusief de opvolging na toeleiding.

²³ Commissie Diversiteit-advies (3 mei 2019). ‘[Actielijst personen met een migratieachtergrond](#)’. Commissie Diversiteit-Brussel

²⁴ Commissie Diversiteit-advies (3 mei 2019). ‘[Actielijst personen met een migratieachtergrond](#)’. Commissie Diversiteit-Brussel

5 Bijlage

5.1 Vier illustrerende cases

De cases die hieronder worden voorgesteld zijn ‘goede praktijken’ overheen het hele spectrum dat aan bod kwam binnen de afbakening van de doelgroep. Sommige projecten doen - door het vindplaatsgericht opzoeken en het integraal begeleiden van de doelgroep - aan outreachende toeleiding naar werk van groepen die nergens op de radar staan. Daarnaast leiden zij - door middel van een integrale aanpak met aandacht voor contextvoorwaarden - ook groepen die wel ingeschreven zijn bij VDAB toe naar werk. Tot slot komen er ook projecten aan bod van instanties die zelf - door middel van een integrale aanpak met aandacht voor contextvoorwaarden - groepen die niet zijn ingeschreven bij VDAB maar die wel bij hen op de radar staan, toeleiden naar werk of naar de reguliere dienstverlening.

Begeleiding van vrouwen met een migratieachtergrond in Genk en omstreken (ESF)

Looptijd Het project ging van start op 1 januari 2018 en loopt nog tot eind 2019.

Organisatie ENAIP vzw.

Doelgroep en focus Toeleiding naar werk of een beroepsgerichte opleiding van vrouwen met een migratieachtergrond.

Bereik In 2018 werden 170 vrouwen bereikt. Bij 93 van hen (55%) werd een begeleiding gestart.

Resultaten²⁵ Van de 93 vrouwen die begeleid werden zijn 43 vrouwen toegeleid naar werk en volgden 4 vrouwen een beroepsgerichte opleiding (50,5%). Bij alle vrouwen werd bovendien een verhoogde zelfredzaamheid (m.b.t taal, mobiliteit, sollicitatievaardigheden,...) vastgesteld.



Dit project richt zich tot vrouwen met een migratieachtergrond. Binnen deze groep van vrouwen zien we heel uiteenlopende achtergronden op vlak van nationaliteit, verblijfsduur, leeftijd, scholingsgraad en werkervaring. Een deel van de vrouwen is bovendien reeds gekend bij VDAB. Binnen dit project trachten toeleiders de drempels te overwinnen die deze vrouwen ervaren in hun zoektocht naar werk, om hen vervolgens toe te leiden naar de arbeidsmarkt.

Drempels

De drempels situeren zich zowel bij de doelgroep, de dienstverlening als bij werkgevers. Zo heeft de doelgroep soms te maken met contextproblematieken op het vlak van kinderopvang, mobiliteit, papieren (diploma's die niet worden erkend),..., hebben zij soms onrealistische verwachtingen of beschikken ze nog niet over de juiste arbeidsattitudes (m.b.t. stiptheid, bereikbaarheid, ed.). Op het vlak van de dienstverlening kaarten toeleiders aan dat deze vrouwen soms problemen ervaren omwille van de toenemende digitalisering van de dienstverlening. Daarnaast worden ook het tijdsgebrek van veel bemiddelaars om op maat te werken en de negatieve perceptie van VDAB die leeft bij sommige van deze vrouwen aangehaald. Op het vlak van werkgevers is de ervaring dan weer dat er soms (onnodig) hoge eisen worden gesteld op het vlak van taal en/of diploma, of dat er in het geval van een toeleiding naar werk, weinig of niet wordt geïnvesteerd in nazorg en duurzaamheid van de tewerkstelling.



Opzet project en ervaringen

Om hun doelstellingen te bereiken gaan de toeleiders binnen dit project in eerste instantie vindplaatsgericht op zoek naar hun doelgroep. Ze doen dit door informatiesessies te geven op strategische ontmoetingsplaatsen zoals moskeeën, NT2-opleidingen, asielcentra,... of bij sleutelfiguren in de gemeenschap. Daarnaast flyereren ze ook aan schoolpoorten, bij dokters, op markten,... Soms komt de doelgroep ook bij hen terecht via doorverwijzing vanuit VDAB, OCMW's en andere opleidings-, tewerkstelling- of welzijnsorganisaties of vindt de doelgroep haar weg via mond aan mondreclame. Naast het outreachend benaderen van deze vrouwen, zetten de toeleiders ook sterk in op 'trajectbegeleiding' op maat van de doelgroep. Wanneer vrouwen interesse hebben in werk of een kwalificerende opleiding gaan zij met hen aan de slag rond het vervullen van contextvoorwaarden, werken zij op het aanscherpen van sollicitatie-, taal- en pc-vaardigheden en arbeidsattitudes. Ook gaan de toeleiders in dit project concreet op zoek naar opleidings- en jobmogelijkheden voor deze vrouwen (jobhunting en -matching). Daarnaast sensibiliseren zij ook werkgevers en doen ze zo lang als nodig aan nazorg (bv. ook studieondersteuning bij een opleiding). De toeleiders begeleiden met andere woorden deze vrouwen in een traject naar werk of een kwalificerende opleiding, en sluiten de begeleiding pas af op het moment dat er zicht is op een duurzame tewerkstelling.

²⁵

ESF kijkt voor de resultaatsberekening enkel naar afgesloten trajecten en komt zo momenteel op een resultaat van 79%. De meeste trajecten zijn echter nog lopende. Er wordt namelijk gewerkt met vrouwen met een zeer grote afstand tot opleidings-/arbeidsmarkt en de trajecten worden pas afgesloten als er sprake is van duurzame tewerkstelling/opleiding, waardoor bv. uitzendkrachten nog in begeleiding blijven.

Miriam

Looptijd Het pilootproject liep van oktober 2015 tot eind 2017 in 5 Belgische OCMW's. Tussen 30 augustus 2018 en 15 november 2019 liep een tweede golf van het project in 6 OCMW's. Gezien het succes van de methodiek zal er in 2020 een Miriam 3.0 project worden opgestart in 6 nieuwe OCMW's.

Organisatie *Miriam 1.0*: de Vrouwenraad, in samenwerking met de POD MI en de KdG-Hogeschool.

Miriam 2.0: de Vrouwenraad in samenwerking met de POD MI en CIRTES – UCL.

Doelgroep en focus Socio-professionele integratie van alleenstaande moeders met een leefloon, maar daarnaast ook het empoweren, het terugdringen van armoede en het doorbreken van sociaal isolement en van genderstereotypen bij deze groep.

Bereik *Miriam 1.0*: bij de nulmeting in 2017 zaten er 72 vrouwen in de experimentgroep, bij de eindmeting in 2017 waren dit er nog 54. *Miriam 2.0*: onder analyse.

Resultaten *Miriam 1.0*: Bij de eindmeting was het aantal vrouwen met zicht op vorming gestegen naar 19 (33%) t.o.v. 6 vrouwen bij de nulmeting (11%). Bij de eindmeting was het aantal vrouwen dat de laatste 3 maanden betaalde arbeid had verricht gestegen naar 14 (25%) t.o.v. 3 vrouwen bij de nulmeting (5%). Bij de eindmeting was het aantal vrouwen dat de laatste 3 maanden een sollicitatiegesprek had, gestegen naar 16 (28%) t.o.v. 9 vrouwen bij de nulmeting (16%). Ook op de andere terreinen werden winsten geboekt. *Miriam 2.0*: onder analyse.



Het Miriam-project vertrekt vanuit de kwetsbare positie van alleenstaande moeders met een leefloon.

Drempels

Deze vrouwen vallen veel vaker dan hun mannelijke tegenhangers terug op een leefloon en blijven ook langer hangen in deze situatie, waardoor ze een hoog armoederisico hebben. Naast financiële problemen hebben deze alleenstaande moeders vaak te kampen met heel wat contextproblemen (bv. met betrekking tot kinderopvang, mobiliteit, huisvesting) die op elkaar inwerken en elkaar versterken. Bovendien hebben zij vaak een laag zelfbeeld en ervaren zij weinig toekomstperspectief.

Opzet Project en ervaringen

De begeleiding van de vrouwen binnen dit project wordt opgenomen door 'casemanagers' die elk verantwoordelijk zijn voor 15 alleenstaande moeders. Zij werken holistisch en gendersensitief, en dit zowel op het individuele niveau als in groep. De casemanager loopt een intensief traject met de persoon in kwestie. Hij is begeleider/vertrouwenspersoon en neemt de rol op van 'brugfiguur'. De casemanagers doen dit door contacten, gesprekken, toegang tot kennis en informatie te faciliteren en deze vrouwen te ondersteunen bij het (her)ontdekken van eigen talenten. Deze benadering is sterk gericht op empowerment en stelt maatwerk centraal. Casemanagers vertrekken namelijk vanuit de vragen en noden van de alleenstaande moeder in kwestie. Deze individuele aanpak gaat gepaard met wederzijdse versterking in de peergroep. De casemanagers geven aan een groot verschil te ervaren, in vergelijking met hun vorige job als maatschappelijk werker, in de relatie met

de moeders. Dit heeft te maken met de flexibiliteit, openheid en tijd die ze in het experiment aan de dag konden leggen. Casemanagers gingen bijvoorbeeld op huisbezoek en maakten daar soms meerdere uren tijd voor. Op die manier ontstond er een vertrouwensrelatie. Er kon gericht en grondiger gewerkt worden rond bepaalde stappen die de vrouwen wilden zetten en aan eventuele drempels die zij hierbij ervoeren. Vanuit het idee van empowerment legden de casemanagers ook meer verantwoordelijkheid in handen van de vrouwen dan dat ze vroeger, bijvoorbeeld uit tijdsbesparing, zouden hebben gedaan. De casemanagers faciliteren, ondersteunen en moedigen aan. Tot slot geven de zij wel aan dat er ook structurele obstakels aangekaart en aangepakt moeten worden om tot structurele veranderingen te komen voor alle alleenstaande moeders in kwetsbare situaties.



Transitietrajecten

Looptijd Deze projecten lopen sinds 2012 in hun huidige vorm. Sinds 2000 waren er sporadisch wel al doorverwijzingen die resulteerden in gestructureerde samenwerking binnen ESF-projecten.

Organisatie GTB in samenwerking met Onderwijs.

Doelgroep en focus Het toeleiden naar duurzaam en gepast werk van leerlingen met een (vermoeden) van arbeidsbeperking die zich in het laatste half jaar van hun schoolloopbaan bevinden én nood hebben aan een nieuwe invalshoek in hun transitie naar de arbeidsmarkt, dreigen af te haken van hun schooltraject of onvoldoende vangnet hebben om werk te vinden of te behouden.

Bereik In 2016 werden 664 transitietrajecten opgestart. In 2017, 2018, 2019 lag dit aantal op respectievelijk 719, 685 en 741 trajecten.

Resultaten In 2019 was 59% van de begeleide leerlingen uit 2016 aan het werk en had 69% werkervaring opgedaan. Voor de leerlingen die in 2017 in een traject stapten was dit respectievelijk 56% en 79%, voor de leerlingen die in 2018 een traject aangingen lagen de cijfers op 44% en 65% en voor de leerlingen uit 2019 lagen de resultaten voorlopig op 21% en 39%.



Begeleiders in deze trajecten hebben als doel om voor deze jongeren de overgang naar de arbeidsmarkt te faciliteren en op zoek te gaan naar gepast en duurzaam werk. Zij ervaren hierbij echter een aantal drempels.

Drempels

Leerkrachten krijgen niet altijd het mandaat van de school om te investeren in samenwerking met diensten uit andere beleidsdomeinen. Wanneer er wel sprake is van samenwerking gaat dit vaak niet verder dan goede contacten tussen individuele contactpersonen. De samenwerking zou beter lopen indien dit structureel kon uitgebouwd worden. Er is weinig ruimte binnen onderwijs om echt te werken op maat van de leerling. Zo zijn scholen bv. beperkt in hun mogelijkheden om maatwerk te bieden op vlak van stages, doordat de keuzevrijheid beperkt is in de wetgeving. Het is moeilijk in te zetten op duurzaamheid en nazorg. Zo komen deze leerlingen bv. vaak terecht in uitzendarbeid omdat dit een lage drempel biedt naar een eerste werkervaring. De kansen op doorstroom naar duurzame arbeid zijn voor kwetsbare jongeren vaak redelijk beperkt, zeker wanneer er geen sprake is van nazorg. Meer ondersteuning binnen onderwijs in het kader van (leer)loopbaandenken zou leiden tot meer overwogen keuzes binnen het onderwijs en over het later beroep dat leerlingen willen uitvoeren.

Tot slot zijn de arbeidsmarktkansen van de doelgroep soms beperkt door het minder goed imago van het BuSO-onderwijs bij werkgevers.

Opzet project en ervaringen

In de transitietrajecten tracht men aan deze drempels tegemoet te komen door het opzetten van een gestructureerde samenwerking tussen de leerling, de leerkracht en de begeleider van GTB, elk in samenwerking met hun eigen netwerk. Binnen deze methodiek wordt het 'hokjes denken' doorbroken. Er wordt in individuele cases ingezet op samenwerking tussen beleidsdomeinen; men zet alle neuzen in dezelfde richting rond de leerling. GTB werkt hier outreachend door zelf naar scholen te gaan of door op doorverwijzing van scholen (of ouders, het CLB,...) deze leerlingen proactief te benaderen. Zelf contact leggen met een bemiddelaar is voor deze leerlingen namelijk moeilijk. Als dit vanuit de school gebeurt ligt de drempel lager en is er meer kans op een naadloze overgang naar de arbeidsmarkt of een verdere opleiding. Bovendien kan men via de school de leerling en zijn netwerk (bv. de ouders) beter bereiken. Maatwerk staat centraal in deze trajecten. Men vertrekt van een blanco blad en de leerling zit zelf aan het stuur van zijn (leer)loopbaan. De deelname is vrijwillig.

Jobcoaches (ESF)

Looptijd De jobcoaches waren actief gedurende anderhalf jaar (2018-2019).

Organisatie Vluchtelingenwerk Vlaanderen, in samenwerking met VDAB en transnationale partners. Dit project kreeg steun van het Europees Sociaal fonds.

Doelgroep en focus Het activeren van vluchtelingen door het opleiden van vrijwillige jobcoaches, die de vluchtelingen bereiken en versterken. Tegelijk worden werkgevers betrokken om kansen te bieden aan vluchtelingen en samen te werken met de jobcoaches.

Bereik Bij 94 werkzoekende vluchtelingen werd een begeleiding opgestart.

Resultaten Vele van de begeleide vluchtelingen ervoeren de jobcoaching als meerwaarde en de meeste nieuwkomers waren – al dan niet tijdelijk – aan het werk. Om zicht te krijgen op de duurzaamheid van tewerkstelling moeten de personen over een lange periode worden gevolgd en bevraagd, wat niet mogelijk is binnen de grenzen van dit project.



Vluchtelingenwerk
VLAANDEREN



In samenwerking met de VDAB leidde Vluchtelingenwerk twintig jobcoaches op om werkzoekende vluchtelingen te begeleiden naar werk. Deze vrijwillige jobcoaches worden ingezet om een brug te slaan tussen werkzoekende vluchtelingen en werkgevers. Zij hanteren een outreachende benadering en fungeren als 'brugfiguur'.

Drempels

Bij het uitvoeren van deze opdracht ervoeren de jobcoaches heel wat drempels of 'missing links' in het huidige beleid. Zo geven ze aan dat werkzoekende vluchtelingen vaak te maken hebben met ontbrekende contextvoorwaarden zoals (degelijke) huisvesting, kinderopvang, voldoende psychische en mentale ondersteuning,... Wanneer er wel op deze voorwaarden wordt gewerkt is er bovendien vaak een gebrek aan samenwerking en overleg tussen alle betrokken organisaties, waardoor de jobcoach vaak de rol van regisseur dient op te nemen en zijn meerwaarde als vertrouwenspersoon niet tot zijn recht komt. Ook taal blijkt een belangrijke drempel in de toeleiding naar werk van deze groep. Zo liggen de eisen op vlak van taal vaak te hoog, hebben professionals te weinig aandacht voor klare en duidelijke taal, vormt taal vaak een drempel in allerlei tussenprocessen die toegang geven tot werk (bv. behalen van rijbewijs),... Bovendien loopt ook de erkenning van competenties, werkervaring en buitenlandse diploma's vaak moeilijk. Tot slot is er een gebrek aan een werkgeversbenadering, waardoor er bv. geen toegang is tot 'verborgen jobs' en er ook amper (zicht is op noden aan) ondersteuning voor werkgevers. Er zijn te weinig contact- en aanspreekpunten voor werkgevers. Een netwerk met werkgevers wordt te weinig uitgebouwd.

Opzet project en ervaringen

Om hieraan tegemoet te komen en de toegang tot werk voor deze groep te faciliteren, nemen jobcoaches heel wat taken op. De hoofdtak van de jobcoach is om de nieuwkomer bij de hand nemen en het traject te overschouwen. Deze taak kan opgesplitst

worden in 'deeltaken'. In eerste instantie gaan jobcoaches, direct en indirect, outreachend op zoek naar de doelgroep. Ongeveer een vierde van de bereikte doelgroep werd doorverwezen vanuit VDAB en 14% vanuit OCMW's en andere activeringsbegeleiders. 62% van de groep werd bereikt via het eigen netwerk van de jobcoaches (mond-tot-mondreclame, via ontmoetingsplekken als jobbeurzen, via buddy's,...). Vervolgens doen jobcoaches aan 'mentoring' of individuele ondersteuning van de nieuwkomer ter voorbereiding van zijn/haar zoektocht naar werk. Hierin staat het opbouwen van een vertrouwensrelatie centraal.

Om dit te bereiken wijzen de jobcoaches op het belang van 4 centrale principes. Nabijheid (aanspreekbaar en nabij zijn), ontgrenzend werken ('out of the box' denken want jobcoaches worden vaak voor veel zaken bevroegd), toegewijd zijn (vertrouwen geven en aanvullend werken op de geprofessionaliseerde hulpverlening en/of dienstverlening die vervreemdend kan werken door de verkokering en complexiteit ervan) en werken vanuit een gelijkwaardige relatie. Een andere activiteit is 'jobhunting'. In tegenstelling tot mentoring is dit zeer arbeidsmarktgericht zoals bv. helpen zoeken naar vacatures, contact leggen met werkgevers, sollicitatiegesprekken mee voorbereiden. Een laatste belangrijke activiteit taak is het voorzien van (informele) 'nazorg' om de duurzaamheid van werk te bevorderen. De jobcoach kan nagaan of er een goede match is en of iedereen tevreden is over de samenwerking. Jobcoaches benadrukken daarbij het belang van voldoende tijd en flexibiliteit om resultaten te boeken. Tot slot geven zij aan dat ook de overheid haar deel van de verantwoordelijkheid dient op te nemen in het wegwerken van structurele drempels en leemtes.