

Capita Selecta Recent Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen

TITEL: NAAR EEN NIEUW CONCEPT VAN BEGELEIDING OP DE WERKVLOER? BODW PARTICIPATIEF DOORGELICHT

Auteur(s): Annelies Droogmans, Greet Van Dooren, Peter De Cuyper, Hanne Van Waeyenberg

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

Het beleid van de nieuwe Vlaamse regering wil hoog inzetten op investeren in werknemers en activeren van potentiële werknemers, ook voor moeilijk inzetbare doelgroepen. Eén van de instrumenten die daartoe zou moeten bijdragen is begeleiding op de werkvloer (BODW). Er is echter weinig zicht op wat de huidige instrumenten die onder deze noemer vallen precies inhouden en of ze wel aansluiten bij de noden van werkgevers. In deze VIONA studie gaan we, op basis van beschikbare gegevens en ervaringskennis van betrokkenen in het werkveld na hoe BODW er idealiter kan uitzien. We hanteren hiervoor een participatieve aanpak. Aan de hand van een documentanalyse, een beperkte kwantitatieve analyse van beschikbare administratieve data en verkennende interviews komen we tot een eerste uitvoeringsconcept. Dit is een minimaal concept dat weergeeft hoe BODW vormgegeven zou mogen worden om tot de beoogde effecten te komen. Dit uitvoeringsconcept wordt afgetoetst en aangevuld aan de hand van kwalitatieve data die we verkregen aan de hand van semi-gestructureerde interviews, focusgroepen met experts, sectorpanels met werkgevers (voor de sectoren zorg, bouw, horeca en dienstencheques) en een workshop met diverse beleidsactoren. Uit de resultaten blijkt dat werkgevers een grote vraag hebben naar BODW om te kunnen investeren in moeilijk inzetbare werknemers. Concreet hebben zij nood aan tijd en gespecialiseerde expertise. Een BODW dient dus aan beide noden tegemoet te komen. Op basis van een uitgebreide bevraging van werkgevers en professionals komen we tot een vereenvoudigd aanbod, bestaande uit drie deelvormen van BODW, namelijk generieke jobcoaching; talige jobcoaching (voor anderstaligen) en gespecialiseerde jobcoaching (voor personen met een handicap). BODW kan meerdere keren ingezet worden doorheen een loopbaan en dit zowel in functie van aanwerving als in functie van jobbehoud. Het aanbod van BODW kan extern opgezet worden of intern uitgebouwd worden door een werkgever. We besluiten dat een centrale regie noodzakelijk is met aandacht en ruimte voor een sectorale invulling van BODW.

In Flanders, many labour market policies are designed and implemented as an activation strategy. One of these labour market strategies is on-the-job-coaching (OJC). The instruments that are used for OJC are so far unknown. Moreover, it is not clear in what degree they match the needs of employers. In this VIONA study we develop an ideal model for OJC. Through a small quantitative analysis of available data and a qualitative analysis of policy documents and interviews, we designed a first conceptualization of OJC. In a next step we confronted our model with the point of view of experts, employers (of the healthcare sector, horeca sector, building sector, and the service voucher sector) and policy makers. To this aim, we organized different focus groups. The results of these analyses show a high need for OJC among employers. To activate unemployed with a large distance to the labour market, employers demand time and specialized expertise. OJC can be organized in three different forms: general OJC, OJC with a focus on language acquisition and a specialized form of OJC for people with disabilities. Each employee has to get the right to use OJC multiple times during his/her career.

Key words:

Tewerkstelling, werkzoekenden met afstand tot arbeidsmarkt, begeleiding op de werkvloer, jobcoaching, noden werkgevers

Employment, unemployed with a large distance to the labour market, on the job coaching, needs of employers

2. Doelen van het onderzoek

In dit onderzoek wensen we ten eerste te komen tot een beter inzicht in de bestaande maatregelen. BODW is immers een begrip dat verschillende vormen van begeleiding omvat en gericht is op uiteenlopende doelgroepen. Deze studie heeft daarnaast tot doel de (gepercipieerde) effectiviteit van de huidige maatregelen af te toetsen en na te gaan wat al dan niet werkt. Tot slot wensen we in dit onderzoek de relevantie van BODW na te gaan: in welke mate beantwoordt het aanbod m.a.w. aan de noden van werknemers en werkgevers. Op basis hiervan wensen we te komen tot aanbevelingen over hoe BODW er idealiter uit zou zien en hoe het kan gemonitord worden.

Om deze doelen te bereiken stonden volgende onderzoeksvragen centraal:

- Welke vormen van BODW zijn er, welke doelen worden er mee nagestreefd en hoe werken ze precies?
- Zijn de vormen van BODW die op dit moment worden ingezet effectief gezien de doelstellingen?
- Wat zijn de noden bij de werkgevers? Sluiten bestaande instrumenten aan bij deze noden?
- Hoe kan BODW best worden gemonitord?

Bedoeling was om op basis van het antwoord op deze onderzoeksvragen tot een 'uitvoeringsconcept' van BODW te komen. Dit is een minimaal concept dat weergeeft hoe BODW vormgegeven zou moeten worden om tot de beoogde effecten te komen. Het is een systematisch plan om personeel, middelen, organisaties, ... in te zetten om het beoogde doelpubliek te bereiken en de interventie, in casu begeleiding op de werkvloer, te kunnen uitvoeren (Chen, 2006). Een dergelijk uitvoeringsconcept bevat een aantal elementen als:

- Het uitvoerend personeel, hun kwalificaties en competenties die noodzakelijk zijn voor BODW, zoals de vraag of het best om interne of externe begeleiders gaat etc.;
- De kenmerken van de doelgroep voor BODW;
- Kenmerken van hoe BODW er moet uitzien naar intensiteit, inhoud, aantal uren, hoe de doelgroep wordt toegeleid, hoe werkgevers best worden benaderd etc.;
- De kenmerken van middelen en randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om BODW te realiseren
- ...

Verduidelijking van kernbegrippen + op welke wijze deze aansluiten bij de gangbare internationale definitie(s) + typisch Vlaamse begrippen en structuren

BODW = begeleiding op de werkvloer

Bij het afbakenen van BODW bleek al snel dat dit een erg breed concept is dat vele vormen en maatregelen kent binnen verschillende beleidsdomeinen: instapstages, NODW, job- en taalcoaching, peter/meter, mentoring, etc. Om gerichte aanbevelingen te kunnen formuleren over BODW was het noodzakelijk om dit concept scherp te definiëren en af te bakenen. Op basis van de literatuur en beleidsnota's werden enkele noodzakelijke elementen gevonden die tot BODW behoren, maar dit bleef erg breed. Daarom werd in samenspraak met de opdrachtgever beslist dat het te ontwikkelen concept binnen het individueel maatwerk moet passen. In dit opzicht gaat het om begeleiding die gericht is op een reguliere tewerkstelling in het NEC, maatregelen waarbij de begeleiding plaatsvindt op een werkvloer in het SEC worden dus niet meegenomen. Daarnaast beperken we ons tot het onderzoeken van bestaande tewerkstellingsmaatregelen. Een bijkomend criterium voor de afbakening van ons onderzoek bestaat er in dat er sprake moet zijn van een finaliteitstewerkstelling of een tewerkstelling bij een werkgever die zal leiden tot een vast contract bij diezelfde werkgever. We sluiten hiermee doorstroomprogramma's en stagevormen uit van ons onderzoek. Tenslotte focussen we ons niet op vaktechnische opleidingen. De begeleiding dient minimum gericht te zijn op generieke en/of talige competenties

Op basis van bovenstaande elementen, kwamen we tot volgende afbakening en definitie van BODW:

Begeleiding op de werkvloer is een vorm van begeleiding die plaatsvindt op de **werkvloer** en gericht is op **professionele ontwikkeling van een werknemer**, waarbij minimaal gewerkt wordt aan het versterken van **generieke of talige competenties** in functie van een **duurzame finaliteitstewerkstelling binnen het NEC**

Door deze afbakening toe te passen op de bestaande tewerkstellingsmaatregelen, kwamen we tot volgende selectie van maatregelen die we meenamen in ons onderzoek: IBO, GIBO, gespecialiseerde jobcoaching, IBOT, NODW, job- en taalcoaching.

3. Methoden en data (voor meer methodologische toelichting kan je het kaderstuk gebruiken)

Om het antwoord op de onderzoeksvragen te vinden, hanteerden we een participatieve aanpak. We baseerden ons vooral op kwalitatieve data.

We startten het onderzoek met een documentanalyse en een beperkte kwantitatieve analyse van de beschikbare administratieve data mbt begeleiding op de werkvloer. Deze gegevens vulden we aan met verkennende gesprekken op centraal niveau (VDAB, SLN, FEGOB) en semi-gestructureerde interviews met experts en intermediaire actoren.

Op basis van deze verkennende fase kregen we een eerste beeld van BODW. We gingen vervolgens na hoe BODW in de praktijk concreet vorm wordt gegeven door enkele cases te bestuderen die een zekere traditie hebben ontwikkeld met BODW.

Zo kwamen we tot een eerste uitvoeringsconcept dat afgetoetst werd in focusgroepen met BODW- experts (n=29) en werkgevers uit de sectoren: zorg, bouw, horeca en dienstencheques (n=37). We zijn er ons van bewust dat we ons voor de werkgeverszijde baseren op informatie uit een beperkt aantal specifieke sectoren. Anderzijds is het wel zo dat de informatie werd getoetst aan meerdere onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen uit de focusgroepen, experts, ... Via het gebruik van bronnentriangulatie hebben we dus getracht de validiteit van dit onderzoek te verhogen.

Op basis van deze stappen kwamen we tot een uitvoeringsconcept waarin rekening wordt gehouden met wat werkt en wat niet, alsook de noden van de werkgevers. In een laatste stap werd een feedbacksessie georganiseerd met stakeholders op beleidsniveau. Deze sessie had tot doel om (1) de resultaten toe te lichten (2) het uitvoeringsconcept af te toetsen (3) dieper in te gaan op de structurele inbedding van begeleiding op de werkvloer. De samenstelling van deze werkgroep werd in samenspraak met de opdrachtgever beslist. Concreet namen de opdrachtgever, vertegenwoordigers van de betrokken organisaties, de sociale partners en de SERV deel aan de werkgroep.

Methodische toelichting (bijvoorbeeld type van survey: statistische technieken)

- Exploratieve fase:
 - o Documentenanalyse
 - o Kwantitatieve analyse van beschikbare data
 - o Semi-gestructureerde face to face interviews
- Verdiepende fase: Semi- gestructureerde face to face interviews met 3 bedrijfscases
- Focusgroepen met experts:
 - o Focusgroep job- en taalcoaches
 - o Focusgroep NT2
 - o Focusgroep gespecialiseerde begeleiding
- Sectorpanels met werkgevers:
 - o Zorg
 - o Bouw
 - o Horeca
 - o Dienstencheques
- Feedbacksessie beleid

4. Bevindingen

Huidig aanbod onder de loep

De kwantitatieve analyse van het huidige aanbod van BODW was niet evident onder meer door het feit dat de informatie verspreid zit over de verschillende aanbieders: VDAB, SLN en GOB. Aangezien een centrale monitoring ontbreekt, moet de informatie opgevraagd worden bij diverse aanbieders. Bovendien wordt in de beschikbare data niet altijd onderscheid gemaakt tussen de verschillende unieke werkvormen (vb. job-en taalcoachings worden samen geteld). Vervolgens ontbreken er sommige data (zoals het bereik van de doelgroep) of worden de data niet eenduidig geregistreerd (vb. doorlooptijden van de begeleiding). Tenslotte zijn er geen monitoringgegevens beschikbaar over de duurzaamheid van de tewerkstelling.

Op basis van de administratieve data was het bijgevolg slechts mogelijk een partieel beeld te schetsen van BODW. Uitspraken over de resultaten of effectiviteit van BODW waren op basis van de administratieve data niet mogelijk.

Ook tijdens de interviews en focusgroepen werd duidelijk dat het landschap van BODW erg versnipperd is. De combinatie tussen verschillende vormen, financieringsbronnen en aanbieders werkt verwarrend. Wanneer we het huidig aanbod bestudeerden, kwamen we tot volgende vaststellingen:

- Een eerste vaststelling is dat we in het huidige aanbod van BODW 3 grote vormen kunnen onderscheiden: generieke jobcoaching, talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching. Deze vormen hebben allen jobcoaching als gemeenschappelijke basis. In de talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching is deze basis verder uitgewerkt i.f.v. de noden van twee bijzondere doelgroepen, namelijk anderstaligen enerzijds en personen met een arbeidshandicap anderzijds.
- Als we IBO niet meerekenen dan is het volume van begeleidingen binnen deze drie grote vormen vrij beperkt. Het aantal begeleidingen voor arbeidsgehandicapten bedroeg in 2014 656, het aantal talige begeleidingen en jobcoaching zal vermoedelijk per vorm tussen de 1000 tot 1500 begeleidingen op jaarbasis liggen. Wanneer we de sectorale inzet bekijken, stellen we vast dat elke sector andere keuzes maakt m.b.t. BODW en dat i.f.v. de specifieke eigenheid van de sector. Daarnaast stellen we vast dat hoewel de nood aan BODW volgens werkgevers(organisaties) groot is, de inzet van de maatregelen Naar moment waarop de maatregelen worden ingezet wordt op basis van onderstaande samenvattende tabel dat het grootste deel van het aanbod wordt ingezet voor aanwerving en in mindere mate voor jobbehoud.

<i>Vorm</i> Doelstelling	<i>Jobcoaching</i>	<i>Taalcoaching</i>	<i>Gespecialiseerde begeleiding</i>
Aanwerving	IBO Jobcoaching SLN	IBO T Taalcoaching SLN	GIBO
Jobbehoud	???	NODW	Gespecialiseerde jobcoaching

Nochtans blijkt er een duidelijke nood te bestaan aan een aanbod in het kader van jobbehoud. Door de respondenten wordt onder meer aangehaald dat de impact van een beperking op werk hetzelfde blijft of dat een functie kan veranderen waardoor talige ondersteuning weer nodig wordt etc

- Als we naar de eigenlijke invulling van het aanbod kijken dan valt op dat hoewel we spreken van begeleiding op de werkvloer, dit in de praktijk niet altijd haalbaar blijkt en de begeleiding voor ongeveer de helft van de tijd plaats heeft naast de werkvloer maar wel erg nabij de werkvloer. Belangrijk daarbij is dat de reële werksituatie telkens wel centraal staat doorheen het coachingstraject, dit wordt door werkgevers en coaches als een kritische succesfactor naar voor geschoven voor een succesvol traject. Daarnaast blijkt tijdens het coachingstraject niet enkel de werknemer maar ook de werkgever en breder de werkomgeving ondersteund te worden (bv tijdens job- en taalcoaching, help module etc). Ook dit wordt als een kritische succesfactor naar voor geschoven. De begeleiding zelf vindt in de regel individueel plaats, uitzondering vormt NODW dat omwille van de kostprijs ook in groep plaatsvindt. Aan individuele begeleidingen wordt het hoogste rendement toegeschreven.

4. Bevindingen (vervolg)

- Naar intensiteit zien we grote verschillen. Zo vindt NODW gemiddeld twee maal per week plaats, een jobcoaching door SLN ongeveer 1 keer per maand, ibo-consulenten komen dan weer vooral op de werkvloer vanaf het moment dat er problemen zijn. Wat wel gemeenschappelijk is, dat we bij elke vorm een afbouwscenario zien. De intensiteit van de BODW is hoger aan het begin van het traject en neemt af naar het einde toe. Een goede start wordt in dit opzicht als belangrijk gezien. Qua doorlooptijd zien we dat job-en taalcoaching vaak een doorlooptijd tussen de 6 maanden voor jobcoaching en 1 jaar voor taalcoaching heeft, in het geval van een gespecialiseerde begeleiding merken we dat er meer tijd nodig is en blijkt het vaak om trajecten van minimum 1 jaar te gaan. NODW en IBO-T hebben met een zestal weken een kortere doorlooptijd. Hoewel dit aanbod een stuk intensiever is, wordt toch door werkgevers aangegeven dat het pakket van 20 uur vaak niet voldoende is.

Werkgevers hebben nood aan BODW

Aan de drie bovengenoemde vormen van begeleiding bestaat een duidelijke nood aan werkgeverszijde. De deelnemende werkgevers in dit onderzoek percipiëren in toenemende mate personeelsnoden die moeilijk kunnen worden ingevuld. Zij verruimen hun pool aan potentiële kandidaten door bewust of uit noodzaak in te zetten op personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het aanwerven van en investeren in personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is voor werkgevers echter niet evident. Enerzijds trachten werkgevers een verkeerde aanwerving te vermijden. Vooraleer de samenwerking beëindigd wordt, gaat er immers vaak een grote investering aan vooraf. Anderzijds schuilt er gevaar voor productiviteitsverlies. Om te kunnen investeren in de zogenaamde moeilijk inzetbare werkzoekenden hebben werkgevers nood aan tijd en gespecialiseerde expertise. Een begeleiding op de werkvloer dient dus aan beide voorwaarden tegemoet te komen.

De **nood aan expertise** bevindt zich op het vlak van attitudeproblemen, randproblematieken, communicatie, talige ondersteuning, ondersteuning voor personen met een arbeidshandicap en ondersteuning binnen het HR beleid. Het bestaande aanbod speelt hier op in en wordt ook algemeen positief gewaardeerd omwille van eerder aangehaalde elementen als de specifieke expertise, de link met de reële werksituatie, het feit dat de bredere omgeving wordt betrokken en de bijhorende HR ondersteuning. Het aanbod blijkt evenwel niet altijd even goed gekend te zijn.

Naast de nood aan expertise, wordt de **nood aan tijd** aangegeven. Er is namelijk tijd nodig om voldoende omkadering te kunnen bieden voor BODW zowel door de direct leidinggevende de collega's als HR, dit brengt een hoge tijdsinvestering met zich mee. Hoewel het bestaande aanbod, met uitzondering van BODW, gratis is, gaat hier dus toch een vrij grote kost mee gepaard, die niet altijd voldoende gecompenseerd wordt door de huidige maatregelen. In dit opzicht is gratis dus niet gratis.

De organisatie van het aanbod wordt als minder positief ervaren. Werkgevers botsen op een versnip-perd aanbod van aanbieders (VDAB, SLN, GOB), informatiekkanalen (VDAB, RESOC, Job-kanaal, ...), financieringsbronnen (VDAB, ESF, VIA middelen, RIZIV, ...) en vormen van BODW. De combinatie tussen verschillende vormen, financieringsbronnen en aanbieders werkt verwarrend. Werkgevers weten dan ook niet altijd waar ze met hun vraag terecht kunnen. Daarenboven vinden zij moeilijk hun weg in de complexe administratie (bv. aanvraagprocedures, contracten en overeenkomsten, opstellen opleidingsplannen, ...). Er lijkt dan ook een nood aan een gecentraliseerd aanspreekpunt zodat vraag en aanbod elkaar sneller en gericht kunnen vinden. Bovendien is het huidige aanbod te divers. Werkgevers uiten de nood aan vereenvoudiging. Naast de kost voor de tijdsinvestering is er dus ook een duidelijke informatiekost. Werkgevers die wel de weg vinden naar het aanbod, melden dan weer het probleem dat zij soms overbevraagd worden door verschillende aanbieders.

4. Bevindingen (vervolg)

Tot slot blijkt het bestaande aanbod ook niet alle begeleidingsnoden in te vullen. Een eerste ontbrekende begeleidingsvorm is een vorm die het werken aan vaktechnische competenties combineert met een vrij intensieve jobcoaching en eventuele talige coaching. Op dit moment is er al een aanbod IBO, maar hierbij blijkt de begeleiding niet altijd even intensief. Daarnaast bestaat er jobcoaching maar daar ligt de focus niet op vaktechnische competenties. Een tussenvorm (IBO-J?) lijkt dus aangewezen. Daarnaast werd ook de nood geuit aan een 'proeftijd' of een korte kennismakingsstage vóór BODW van start gaat zodat de werkgever een inschatting kan maken van het functioneren op de werkvloer en de kans op een foute aanwerving kan vermijden. Dit kan de werkgever over de drempel halen. BODW kan immers een remediërend effect hebben op het functioneren van de werknemer maar nooit een foute match compenseren. In dit opzicht is men vragende partij om beroeps-verkennende stages breder in te kunnen zetten.

We merken hierbij op dat dé werkgever niet bestaat. Verschillen tussen werkgevers zien we weerspiegeld in verschillende keuzes in het aanbod BODW. Zo zien we dat werkgevers met een grote onderneming andere noden hebben ifv BODW dan werkgevers met een micro-onderneming. Voor deze laatste betekent BODW bijvoorbeeld een grotere belasting op de personeelskost. Verder zien we enerzijds werkgevers die voor BODW kiezen uit sociaal engagement en anderzijds werkgevers die dit doen uit noodzaak omdat ze alleen beschikken over een pool van kandidaten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast zien we ook verschillen in keuzes voor BODW tussen werkgevers die eenmalig een nood aan BODW hebben, dan wel voor wie BODW een systematische nood vormt. Tenslotte zien we ook verschillen tussen sectoren. Zo is er in de zorg bijvoorbeeld nood aan begeleiding op de werkvloer ifv een vlotte doorstroom vanuit het onderwijs, terwijl de horeca dan weer geconfronteerd wordt met veel anderstaligen op de werkvloer.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

Naar een nieuw concept van BODW

Uitgangspunten

Bij het uittekenen van een ideaalmodel BODW stellen we op basis van een uitgebreide bevraging volgende uitgangspunten voorop:

- een eerste uitgangspunt is de vereenvoudiging van het aanbod.
- ten tweede beschouwen we BODW als een loopbaanmaatregel: elke werknemer kan op een bepaald moment in zijn of haar loopbaan geconfronteerd met een probleem en zou dan beroep moeten kunnen doen op BODW. De maatregel zou in dit opzicht ook meerdere keren tijdens de loopbaan moeten kunnen ingezet worden;
- naar organisatie van aanbod stappen we af van het exclusieve externe aanbod en wordt de mogelijkheid voorzien voor werkgevers om intern een aanbod uit te bouwen;
- tot slot zien we BODW als een maatregel voor de werkgever, in dit opzicht onderscheidt het zich van begeleidingsvormen als loopbaanbegeleiding die specifiek gericht zijn op werknemers.

Minimale elementen

Inhoudelijk dient een BODW minimaal uit volgende elementen te bestaan:

- Doorheen de begeleiding wordt gewerkt aan de ontwikkeling van generieke en/of talige competenties. De begeleiding op de werkvloer moet minimaal gericht zijn op de versterking van generieke of talige competenties.
- De begeleiding is gericht op de professionele ontwikkeling van de werkzoekende/werknemer en heeft een duurzame tewerkstelling van de werknemer tot doel.
- De begeleiding vindt plaats op de werkvloer of zo dicht mogelijk bij de werkvloer. Belangrijk is dat de reële werksituatie centraal staat in de begeleiding. In dit opzicht is een BODW per definitie altijd op maat.
- Een eerste bijkomend element is dat om te kunnen spreken van BODW er altijd sprake moet zijn van een 'meersporenbeleid'. De begeleiding richt zich met andere woorden niet enkel tot de werknemer maar tot meerdere betrokkenen. Afhankelijk van het bedrijf zijn dat ook collega's, direct leidinggevenden, en de HR dienst. Minimaal dient de direct leidinggevende betrokken te zijn.
- Wij beschouwen de generieke jobcoaching als de gemeenschappelijke basis voor de drie vormen van BODW. De talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching zijn vertalingen van deze basis die zich elk richten tot een specifieke doelgroep met bijzondere noden, met name anderstaligen en personen met een arbeidshandicap. In dit opzicht is een minimaal element van BODW generieke jobcoaching.

3 deelvormen

We onderscheiden in BODW 3 mogelijke deelvormen, namelijk: generieke jobcoaching, talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching. Hoewel deze 3 vormen duidelijk jobcoaching als basis hebben, zien we duidelijke verschillen in de expertise die nodig is voor elk van deze vormen.

In volgende tabel worden de modaliteiten naar doorlooptijd, frequentie en begeleidingsvorm weergegeven.

	Generieke jobcoaching	Talige jobcoaching	Gespecialiseerde jobcoaching
Doorlooptijd	6 maanden met verlenging mogelijk	3 maanden tot 1 jaar	minimaal 1 jaar
Frequentie	2 keer per maand bij de start, met een afbouwscenario	minimaal wekelijks bij de start, met een afbouwscenario (eventueel online?)	vrij te bepalen in functie van de problematiek
Individueel/in groep	Individueel	Individueel, indien in groep: max. 4 personen	Individueel

5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

Doelgroep

BODW richt zich tot burgers op beroepsactieve leeftijd die in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt én die minimaal nood hebben aan een generieke jobcoaching. Gezien we jobcoaching als minimale basis naar voor schuiven dient hier ook een minimale nood voor aanwezig te zijn. Naast de nood aan generieke jobcoaching richten de beschreven vormen zich elk tot een tot een andere doelgroep met specifieke noden.

<i>Vorm</i> Doelstelling	<i>Generieke jobcoaching</i>	<i>Talige jobcoaching</i>	<i>Gespecialiseerde jobcoaching</i>
Aanwerving	Wz met afstand tot de arbeidsmarkt	Anderstalige wz'en (ook nieuwe EU'ers)	WZ PmAH
Jobbehoud	Alle werknemers	Anderstalige wn'ers	WN PmAH

Organisatie van het aanbod

Wij stellen voor om zowel (1) een extern aanbod te voorzien als (2) ondersteuningsmaatregelen te voorzien voor werkgevers die een eigen aanbod willen uitbouwen. Dit nemen we als uitgangspunt voor de organisatie van het BODW aanbod.

Voor het externe aanbod verwachten werkgevers een netwerk van professionals waar zij op een eenvoudige manier een beroep op kunnen doen.. Daarnaast lijkt het aangewezen dat er een centraal aanspreekpunt is waar werkgevers terecht kunnen indien zij vragen hebben over een mogelijke BODW en van waaruit werkgevers op regelmatige basis geïnformeerd worden over het bestaande aanbod. Als centraal aanspreekpunt stellen we één centrale regisseur voor die de generieke, talige en gespecialiseerde jobcoaching aanstuurt. Deze overkoepelende regisseur dient minimaal in te staan voor:

- de monitoring van BODW (cf. infra);
- de promotie van BODW;
- het voorzien en updaten van een online platform waarop alle informatie m.b.t. het aanbod van BODW terug te vinden is.

Daarnaast is er de vraag of deze centrale regisseur ook als aanspreekpunt moet fungeren voor BODW om advies te geven op maat van bedrijven. Gezien de uiteenlopende expertisedomeinen zou een optie kunnen zijn om te werken met een centraal aanspreekpunt per werkvorm. Toch gaven werkgevers aan dat zelfs in dat geval nood is aan één centraal punt van waaruit het aanbod van deze drie vormen gecommuniceerd, aangestuurd en opgevolgd wordt, dit aanspreekpunt kan de diverse vragen dan verder dispatchen.

Verder lijkt een sectorale insteek van belang. Vanuit de sectorpanels kwam het belang van een goede afstemming van BODW op de realiteit van elke sector naar voor. Vraag is waar deze 'accountmanagers' gesitueerd moeten zijn, dit kan zowel binnen de sectorfondsen als binnen VDAB.

Monitoring

Gezien de nood om BODW te implementeren als een loopbaanmaatregel en het huidige gebrek aan overzicht bij werkgevers, raden wij aan om de BODW trajecten te registreren in 'Mijn Loopbaan' (VDAB).

Vanuit de lacunes in de huidige monitoring stellen we voor om minimaal het volgende te registreren:

- de inhoudelijke aspecten van de begeleiding, voor de 3 vormen: generiek, talig of gespecialiseerd;
- begin en einddatum van begeleiding;
- de doelgroep;
- intensiteit van begeleiding: aantal uur per week;
- sector van begeleiding;
- grootte van bedrijf waarin begeleiding plaatsvindt;
- totaal aantal uren gependeed aan daadwerkelijke begeleiding die op/naast de werkvloer plaats-vindt;
- de duurzaamheid van de tewerkstelling gemeten na bijvoorbeeld een half jaar en een jaar na de interventie.

Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

Chen T. (2005), Practical Program Evaluation: asses and improve program planning, implementation and effectiveness, Sage, Thousand Oaks, CA.

De Cuyper P. & Jacobs L. (2011), Het NT2 aanbod in Vlaanderen: passend voor werkenden en werkzoekenden? HIVA, Leuven.

Raets K. (2015), Evaluatie van taalcoaching op de werkvloer binnen de zorgsector. Praktijkonderzoek: alle betrokkenen aan het woord, KHL, Leuven.

Van Regenmortel T., Hermans K. & Steens R. (2013), Het concept 'empowerende academische werkplaats'. Een innovatieve vorm van samenwerken aan werkzame kennis, Tijdschrift voor Welzijnswerk, jg 37, nr 333.