



Tussentijdse evaluatie van Spoor 3 van het Focus op Talent-beleid

Rapport | 21 maart 2019

In opdracht van

Vlaamse Overheid
Departement Werk en Sociale Economie
Albert II-laan 35, bus 20
1030 Brussel

Deze studie werd uitgevoerd door:

Ella Desmedt
Kathy Goffin
Daphné Valsamis

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of
IDEAGROUP



Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Managementsamenvatting | 5 |
| INLEIDING | 12 |
| 1 / De tewerkstelling van kansengroepen | 13 |
| 2 / Historiek van het Focus op Talent-beleid | 15 |
| 2.1. In oorsprong een beleid van positieve actie gericht op doelgroepen | 15 |
| 2.2. Het Focus op Talent-beleid | 17 |
| 3 / Doelstellingen van de evaluatie: evaluatie van de processen binnen de mobiliserende strategie | 19 |
| DEEL 1 De dynamiek binnen spoor 3 van Focus op Talent | 20 |
| 1 / Inleiding | 21 |
| 2 / Methodologie | 22 |
| 2.1. Evaluatie van processen: een theorie-gebaseerde benadering | 22 |
| 2.2. Casestudies | 23 |
| 2.3. Globale evaluatie | 24 |
| 3 / Overzicht van de projecten binnen spoor 3 | 26 |
| 3.1. Structurele projecten | 26 |
| 3.2. ESF-projecten | 28 |
| 3.3. Overzicht | 31 |
| 4 / Casestudie WELT - Voka | 32 |
| 5 / Casestudie Jobstap – UNIZO | 41 |
| 6 / Casestudie Mentor2Work – Minderhedenforum | 49 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 6.1. | Inputs | 50 |
| 6.2. | Het mentoringluik | 51 |
| 6.3. | Het beleidsluik | 56 |
| 6.4. | Resultaten | 59 |
| 6.5. | Context | 60 |
| 7 / | Casestudie deelproject Inclusieve Bedrijven - Vakbonden | 62 |
| 8 / | Casestudie Talent Boven Beperking – GRIP vzw | 71 |
| 9 / | Lessen uit het lerend netwerk | 77 |
| 10 / | Globale evaluatie | 80 |
| 10.1. | Veranderingstheorie van spoor 3 van Focus op Talent | 80 |
| 10.2. | Evaluatie | 81 |
| 11 / | Conclusies en aanbevelingen | 91 |
| 11.1. | De dynamiek ten gevolge van de nieuwe beleidsvisie en -aanpak | 91 |
| 11.2. | De mechanismen die bijdragen aan het succes van projecten | 93 |
| DEEL 2 Internationale comparatieve analyse | | 94 |
| 1 / | Inleiding | 95 |
| 1.1. | Drie inspirerende landen: Duitsland, Nederland en Zweden | 95 |
| 1.2. | Drempels voor de tewerkstelling van kansengroepen | 96 |
| 2 / | Nederland | 97 |
| 2.1. | De tewerkstelling van kansengroepen in cijfers | 97 |
| 2.2. | De evolutie van het beleid voor de activering van kansengroepen | 98 |
| 2.3. | Specifieke maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname | 99 |
| 2.4. | Conclusie | 106 |
| 2.5. | Bronnen | 107 |
| 3 / | Zweden | 109 |
| 3.1. | De tewerkstelling van kansengroepen in cijfers | 109 |
| 3.2. | De evolutie van het beleid voor de activering van kansengroepen | 109 |
| 3.3. | Specifieke maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname | 110 |
| 3.4. | Conclusie | 114 |
| 3.5. | Bronnen | 115 |
| 4 / | Duitsland | 118 |
| 4.1. | De tewerkstelling van kansengroepen in cijfers | 118 |
| 4.2. | De evolutie van het beleid voor de activering van kansengroepen | 118 |
| 4.3. | Specifieke maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname | 120 |
| 4.4. | Conclusie | 123 |
| 4.5. | Bronnen | 124 |

| | | |
|-----------------|---|------------|
| 5 / | Vergelijkende analyse | 125 |
| BIJLAGEN | | 128 |
| B.1 / | Overzicht verkennende interviews | 129 |
| B.2 / | Casestudie WELT – Voka: veranderingstheorie | 130 |
| B.3 / | Casestudie JOBSTAP – UNIZO: veranderingstheorie | 136 |
| B.4 / | Casestudie MENTOR2WORK – Minderhedenforum: veranderingstheorie | 140 |
| 4.1. | De inputs van Mentor2Work | 140 |
| 4.2. | Het mentoringluik | 140 |
| 4.3. | Het beleidsluik | 143 |
| 4.4. | Resultaten | 144 |
| 4.5. | Context | 144 |
| B.5 / | Casestudie INCLUSIEVE BEDRIJVEN – vakbonden: veranderingstheorie | 147 |
| B.6 / | Casestudie TALENT BOVEN BEPERKING – GRIP vzw: veranderingstheorie | 152 |



SKILLS



Managementsamenvatting

KORTE SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK

De Vlaamse arbeidsmarkt staat voor een grote uitdaging. De werkzaamheidsgraad bij de 20-64-jarigen bedroeg in 2017 73%, of 3 procentpunten onder de EU 2020-doelstelling van 76%. De werkzaamheidsgraad ligt bovendien aanzienlijk lager bij kansengroepen: de kloof tussen de werkzaamheidsgraad van ouderen, laaggeschoolden, personen met een niet EU-28 nationaliteit en personen met een arbeidshandicap t.a.v. de gemiddelde werkzaamheidsgraad blijft groot. Om te komen tot de maximale inzet van *alle* talenten, richt het Focus op Talentbeleid zich op 3 sporen: het activeren van alle talenten via werking van de VDAB (spoor 1), het investeren in talenten, vnl. via de (vereenvoudigde) KMO-portefeuille (spoor 2), en een mobiliserende strategie (spoor 3).

Deze tussentijdse evaluatie richt zich in hoofdzaak tot het talentbeleid zoals bedoeld in spoor 3, de mobiliserende strategie. Spoor 3 staat voor het doorbreken van vooroordelen en het versnellen van de talentbenadering, via strategieën uitgewerkt door organisaties van het middenveld aangevuld met enkele flankerende acties. In deze evaluatie wordt via casestudies van de projecten van de structurele partners uit het middenveld een diepgaande analyse gemaakt van de gevoerde processen binnen dit spoor en de doorwerking van deze processen. Er wordt vastgesteld welke dynamieken tot stand zijn gekomen en welke mechanismen een rol spelen bij de kwaliteitsvolle uitrol van spoor 3. Daarnaast biedt een internationale comparatieve analyse van het kansengroepenbeleid in drie andere landen inspiratie voor het ontwikkelen van een samenhangende beleidsvisie op het verhogen van de werkzaamheidsgraad van kansengroepen.

DOELEN VAN HET ONDERZOEK

Het doel van deze tussentijdse evaluatie is het maken van een diepgaande analyse van de gevoerde processen en de doorwerking van deze processen, in hoofdzaak deze in het kader van het talentbeleid zoals bedoeld in spoor 3, aan de hand van casestudies, met het oog op beleidsleren op twee niveaus:

1. Inzichten verwerven over hoe het nieuwe beleid werkt/doorwerkt op het terrein, met name of en in welke mate de nieuwe beleidsvisie en -aanpak een (andere) dynamiek hebben kunnen doen ontstaan.
2. Inzichten verwerven in de veranderings- en beïnvloedingsprocessen zelf, met name welke types projecten als succesvol worden ervaren door verschillende stakeholders en welke onderliggende mechanismen bijdragen tot dat succes.

Daarnaast vroeg de opdrachtgever een internationale comparatieve analyse van het Vlaamse beleid met landen die gekend staan voor succesvolle acties om de beleidsinstrumenten te kunnen evalueren in globaal perspectief.

Het gaat om een tussentijdse evaluatie, waarbij het van het lerend aspect wordt benadrukt.

METHODEN EN DATA

Er werd een theorie-gebaseerde evaluatiebenadering gehanteerd.

Via casestudies van de projecten van de structurele partners op het terrein (met name WELT van Voka, Jobstap van UNIZO, het deelproject 'inclusieve bedrijven' van de vakbonden, Mentor2Work van het Minderhedenforum en

Talent Boven Beperking van GRIP) werden de dynamiek en de mechanismen van de projecten in kaart gebracht. De ervaringen en percepties van deze structurele partners waren dus het centrale voorwerp van dit onderzoek.

Volgende stappen werden doorlopen:

1. In een eerste stap werd via deskresearch en gesprekken met stakeholders een 'veranderingstheorie' van het project opgemaakt.
2. Op basis van triangulatie van informatie uit verschillende bronnen werd deze theorie afgetoetst aan het proces dat zich effectief voordoet en kan worden vastgesteld op het terrein.
3. Tot slot worden de bevindingen gevalideerd in een consolidatiesessie met de betrokken stakeholders.

Hierna werd de dynamiek van de projecten afgetoetst met de veranderingstheorie van het beleid. Om deze veranderingstheorie op beleidsniveau op te stellen, hanteerden we dezelfde aanpak als voor de veranderingstheorieën op caseniveau, met name een combinatie van desk onderzoek en gesprekken met stakeholders die verantwoordelijk waren voor het uittekenen van het beleid.

De veranderingstheorieën (op beleidsniveau en op projectniveau) zijn instrumenten en bronnen van informatie om te komen van inzichten op projectniveau naar inzichten op beleidsniveau. We combineerden 'top-down' met 'bottom-up' analyse:

- ▶ 'Top-down': we nemen elk element uit de veranderingstheorie van het beleid en bekijken hoe deze in de projecten worden ingevuld, hoe ermee wordt omgegaan, enzovoort.
- ▶ 'Bottom-up': ontstaan er in de projecten dynamieken die het beleid niet voorzien waren maar waar beter zou worden op ingespeeld, zijn er blinde vlekken/kansen/mogelijke kruisverbanden die nu niet gezien worden, ... ?

Binnen spoor 3 waren er ook 8 ESF-projecten: deze werden niet met dezelfde mate van diepgang geanalyseerd.

Voor de internationale comparatieve analyse werden Nederland, Zweden en Duitsland geselecteerd. Deze landen scoren beter wat betreft de werkzaamheidsgraad van kansengroepen. Het zijn alle drie gecoördineerde markteconomieën (net zoals België). Op deze manier controleren we enigszins op systeemkenmerken. Aangezien er geen equivalent is aan spoor 3 van het Focus op Talent-beleid in andere landen, lag de focus hierbij op het volledige kansengroepenbeleid.

Voor de landencases hebben we samengewerkt met Oxford Research voor de Zweedse case en Metis voor de Duitse case. Er werd aan deze experts gevraagd om enkele specifieke onderzoeksvragen te beantwoorden over

BEVINDINGEN

Partners dragen en ondersteunen het beleid, maar blijven kritisch

Een gespreksronde vanuit het Departement WSE met alle stakeholders moest ervoor zorgen dat de partners het beleid zouden dragen en ondersteunen. Op het vlak van visie blijkt dat dit gelukt is, in de zin dat ook de meest kritische partners de talentbenadering onderschrijven. Anderzijds zijn alle partners het erover eens dat deze visie onvolledig is: men pleit voor een meer samenhangende visie, vertrekkend vanuit de inclusieve talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu. Het samen vormgeven van de mobiliserende strategie verliep moeizaam. Het heeft lang geduurd eer het derde spoor duidelijk was, maar uiteindelijk heeft het wel projecten opgeleverd waar de partners voluit achter staan.

Geen sturing vanuit de overheid (of toch?), terwijl partners duidelijkheid, visie en stroomlijning verwachten

De Vlaamse Regering wilde uitdrukkelijk niet dat de overheid zou zeggen hoe de mobiliserende strategie moest ingevuld worden. Men wilde zo veel mogelijk van onderuit werken. De initiatieven van het Departement WSE werden beperkt en waren eerder operationeel. De op de website aangekondigde 'Acties ter ondersteuning van het driesporenbeleid' zijn er maar gedeeltelijk gekomen. Het was de bedoeling om enkel op vraag van de projecten flankerende acties te ondernemen. Anderzijds werd er op bepaalde vlakken toch een sterke sturing ervaren door de partners. De meeste projectvoorstellen moesten immers op vraag van de overheid bijgestuurd worden met oog op de doelstellingen binnen spoor 3 en de complementariteit ervan ten opzichte van andere bestaande initiatieven.

Ook wat overleg betreft, verwachtte de overheid dat de partners voortaan elkaar zelf zouden vinden om af te stemmen. Deze verwachting werd echter niet ingelost. Naast duidelijke aansturing van het overleg, verwachten de

partners van de overheid vooral visie op en een stroomlijning van het volledige beleid dat bijdraagt aan de evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen.

De resultaat gedreven financiering stuurt vooral op kwantiteit en creëert een zware administratieve belasting

De huidige vorm van resultaat gedreven financiering houdt voor de structurele partners in dat 30% van de afgesproken middelen pas wordt uitbetaald na het behalen van een aantal projectgebonden KPI's. De KPI's zijn bij de meeste projecten een uitgebreide set van aanwezigheids-, inspannings- en output indicatoren, eerder dan echte resultaatsindicatoren. De vraag kan gesteld worden of van dit systeem de gewenste sturing uitgaat: het bereik en de kwantiteit worden opgedreven, met weinig oog voor kwaliteit, innovatie, samenwerking of lange termijn resultaten. Volgens de partners creëert het systeem vooral een grote administratieve belasting, door de gedetailleerde verantwoording die nodig is.

Partners beschikken over de expertise, de kennis van het terrein en het netwerk in de regio's

Elke partner heeft zijn project uitgewerkt op basis van de eigen specifieke expertise, terreinkennis en ervaringsdeskundigheid. De ervaring opgebouwd tijdens het loopbaan- en diversiteitsbeleid (en de voorlopers ervan) werd zo goed mogelijk gevaloriseerd.

Partners ontwikkelen acties met 'Focus op Talent'

De partners werden door de overheid voor de uitdaging gesteld om hun diversiteitswerking te heroriënteren van een focus op kansengroepen naar een focus op talent en dit te vertalen in innovatieve acties. Het zijn niet zozeer de acties op zich die innovatief zijn, maar wel de thema's. Hierin zien we dat de bredere benadering van Focus op Talent ingang heeft gevonden.

Twee partners hebben, na onderhandelen, een luik beleidswerk behouden in hun Focus op Talent project. Los van het belang van beleidsparticipatie van kansengroepen, kan dit bezwaarlijk een 'innovatieve actie' genoemd worden. Een dergelijke opdracht kan beter structureel via een ander financieringskanaal ondersteund worden.

Partners vinden elkaar onvoldoende zonder sturing vanuit de overheid (op Vlaams en regionaal niveau)

Vanuit de keuze om niet te sturen, ging de overheid ervan uit dat de partners elkaar zelf zouden vinden en afstemmen. Dat is onvoldoende gelukt. Het overkoepelend overleg tussen de partners van het Focus op Talent-beleid dat het Departement WSE organiseerde, beperkte zich tot het samenbrengen van de partners. De partners misten een regisseur met een gemeenschappelijke inclusieve visie waarin elke partner zijn plaats heeft.

Uit de casestudies blijkt dat vooral het regionaal structureel overleg dat is weggevallen door het afschaffen van de loopbaan- en diversiteitsplannen vanuit de regio's (en tegelijk daarmee het vervangen van de structurele ondersteuning van de RESOC's door een projectmatige ondersteuning via het versterkt streekbeleid), erg gemist wordt. Er ontbreekt op regionaal niveau inzicht in elkaars activiteiten. Ook het gebrek aan structureel overleg met de VDAB op dit regionaal niveau is een gemis. Wederzijds begrip van elkaars doelstellingen en werking is belangrijk, maar informatie sijpelt niet overal binnen VDAB even vlot top-down door.

Resultaat: versnippering in plaats van stroomlijning

De versnippering blijft. De partners wijzen op versnippering binnen spoor 3 van Focus op Talent, tussen de 3 sporen en in relatie tot het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen:

- ▶ Bij het uitwerken van de projecten was de afstemming tussen de structurele partners beperkt of op hoofdlijnen. Enkel de vakbonden hebben besloten om samen 1 project in te dienen. De vakbonden wijzen erop dat de vroegere diversiteitsplannen zorgden voor samenhang. Het is ook tekenend dat het inbrengen van specifieke (ervarings-)deskundigheid in spoor 3, een opdracht van Handicap en Arbeid en het Minderhedenforum, slechts tot een beperkt aantal concrete samenwerkingen heeft geleid, o.a. omdat qua inhoud, timing en structuur de projecten moeilijk bij elkaar aansluiten.
- ▶ Ook tussen de drie sporen wijzen de partners op versnippering in het beleid, terwijl op het terrein de drie sporen elkaar toch beïnvloeden. Vooral de invulling van spoor 1 laat zich voelen op het terrein. Buiten het feit dat de projectmedewerkers van de werkgeversorganisaties en de vakbonden ondernemers wel informeren over het bestaan en de mogelijkheden van de KMO-portefeuille, staat Spoor 2 zo goed als los van de rest van Focus op Talent.
- ▶ Hoewel er in de veranderingstheorie van het beleid wel oog is voor het belang van collectief/structureel beleid om structurele drempels weg te werken, zien de partners in de praktijk te weinig stroomlijning van

Focus op Talent met het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen. Dit laat zich vooral zien in de structurele drempels naar tewerkstelling, die zij nog steeds ervaren (zie verder).

De Focus op Talent acties zijn ingebed in de ruimere organisatie van de structurele partners

Bij alle structurele partners zitten de Focus op Talent acties ingebed in de ruimere organisatie. De innovaties worden inderdaad verweven in de gewone opdrachten ten aanzien van hun achterban. Dit ondersteunt op meerdere manieren de dynamiek binnen de projecten:

- ▶ Het ondersteunt de rekrutering van deelnemers
- ▶ Het maakt dat de expertise en het netwerk van de ruimere organisatie kunnen worden gevaloriseerd
- ▶ Het draagt bij tot duurzaamheid

Meerwaarde professionele communicatiecampagne op projectniveau?

Vermits al de structurele partners aangeven dat face-to-face contacten efficiënter zijn om potentiële deelnemers te overtuigen, kan de vraag gesteld worden wat de meerwaarde van een professionele communicatiecampagne op niveau van de individuele acties is. Enkel voor GRIP lijkt professionele ondersteuning wel meerwaarde te kunnen hebben.

De Focus op Talent acties worden op een kwaliteitsvolle manier uitgevoerd

In alle onderzochte actiegerichte cases hebben we vastgesteld dat de acties op een kwaliteitsvolle manier worden uitgevoerd. Volgende factoren die bijdragen aan die kwaliteit, zien we doorheen de cases terugkomen:

- ▶ Het traject start met een grondige intake
- ▶ Projectmedewerkers bieden kwaliteitsvolle begeleiding
- ▶ De projectcoördinator ondersteunt en stimuleert leren
- ▶ Projectmedewerkers investeren in de relatie met partners

De 'mindswitch' beperkt zich tot de thema's van en de deelnemers aan de acties

De projecten binnen spoor 3 van Focus op Talent realiseren los van elkaar wel degelijk een zekere 'mindswitch' in de gewenste richting op het terrein. De 'mindswitch' beperkt zich echter tot de thema's van de acties en tot de deelnemers. Qua thema's maakt de bottom-up werking dat elke partner de beoogde veranderingen op de werkvloer anders invult. Bovendien maakt de vraaggestuurde aanpak die de werkgevers en de vakbonden hanteren, dat de aandacht eerder gaat naar thema's waar de gemiddelde werkgever/werknemer dagelijks mee te maken krijgt, dan naar de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen. Dit is dus lang niet de beoogde 'mindswitch' in de brede samenleving. Ook niet alle sectoren, type organisaties of arbeidsmarktactoren worden afgedekt. Enkel van deze versnipperde projecten kan een maatschappij brede mentaliteitsverandering moeilijk verwacht worden.

Deelnemende werkgevers zetten kleine, actie-specifieke stappen richting competentiegericht HR-beleid

De acties van de structurele partners slagen erin om bij deelnemers ook enkele tastbare gedragsveranderingen teweeg te brengen. Dit zijn echter kleine stappen richting een competentiegericht HR-beleid, die bovendien sterk gebonden zijn aan wat er specifiek tijdens de actie werd geleerd. De partners geven aan dat 'werken aan een breed en duurzaam HR-beleid' in zijn algemeenheid voor de meeste deelnemers te hoog gegrepen is.

Doorheen de casestudies die zich richten op werkgevers zien we een belangrijke randvoorwaarde die bijdraagt aan het zetten van deze stappen in de praktijk, nl. nazorg meenemen als deel van het traject.

Tewerkstelling kansengroepen beperkt, mede door moeizame toeleiding

Uit de voorlopige projectresultaten blijkt dat het onwaarschijnlijk is dat werkgevers merkelijk meer werkzoekenden uit kansengroepen tewerkstellen ten gevolge van de projecten van spoor 3 van Focus op Talent. In beide projecten van de werkgeversorganisaties zijn er arbeidsplaatsen beschikbaar, bij werkgevers die switch naar focus op talent gemaakt hebben, maar de toeleiding van werkzoekenden blijkt moeizaam te verlopen.

Volgende randvoorwaarden bemoeilijken dit:

- ▶ Structurele drempels zoals taalbarrières, mobiliteit, gebrek aan kinderopvang blijven bestaan
- ▶ Er zijn voor bepaalde profielen onvoldoende kandidaten

- ▶ De aanwezige werkzoekenden zijn moeilijk te activeren

Deze vaststellingen benadrukken nogmaals de sterke verwevenheid van spoor 3 en spoor 1 van Focus op Talent.

Geen rechtstreekse invloed van de projecten op de situatie van werknemers

Er zijn twee structurele projecten die tot doel hebben om een invloed te hebben op de situatie van werknemers, in termen van succesvolle integratie van werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (de projecten van de vakbonden en het Minderhedenforum). Men beseft dat de invloed die ze kunnen hebben, onrechtstreeks is: bij de vakbonden gaat het via het sociaal overleg met de werkgever en bij het Minderhedenforum via het empoweren van de mentees en de ambassadeursrol van de mentoren.

Ook contextfactoren spelen een rol

Uit de casestudies blijkt dat volgende contextfactoren een invloed hebben op de dynamiek die ontstaat binnen (spoor 3 van) Focus op Talent:

- ▶ Economische conjunctuur is een belangrijke contextfactor die op twee manieren zijn invloed laat voelen:
 - ▷ De krapte op de arbeidsmarkt stimuleert én belemmert de dynamiek binnen Focus op Talent. Enerzijds stimuleert het ondernemers om met een open blik naar de arbeidsmarkt te kijken. Anderzijds maakt de krapte dat het zeer moeilijk is voor arbeidsbemiddelaars om werkzoekenden toe te leiden naar de acties van de werkgeversorganisaties.
 - ▷ Via de financiële situatie en stabiliteit van ondernemingen: vooral de vakbonden ervaren dat dit een belangrijke factor is in het al dan niet implementeren van maatregelen voor een duurzaam en divers HR-beleid door werkgevers.
- ▶ Het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen kan vastgestelde structurele drempels al dan niet wegnemen. De partners geven aan dat dit vandaag te weinig gebeurt. Ze geven ook aan dat er in de bestaande wetgeving regels zijn die drempels opwerpen en zo de doelstellingen van Focus op Talent tegenwerken.
- ▶ Partners ervaren de beeldvorming in de media en in de ruimere samenleving rond specifieke doelgroepen als vaak niet bevorderlijk voor de beoogde talentbenadering.

Bevindingen uit de comparatieve analyse

Uit de comparatieve analyse blijkt dat de visie op de tewerkstelling van kansengroepen verschillend is in de bestudeerde landen. Nederland evolueert meer naar een beleid van gelijke behandeling en/of individuele erkenning. Zweden en Duitsland hebben een beleid gericht op specifieke doelgroepen. Deze laatste landen spitsen zich uitdrukkelijk toe op de doelgroepen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Ook de instrumentenmix die de verschillende landen gebruiken bij het activeren van kansengroepen is verschillend. Slechts in enkele gevallen behoren ook sensibiliseringsacties tot deze mix. We zien drie inspirerende voorbeelden waarin deze sensibiliseringsacties mobiliserend van aard zijn, duidelijk passen in een samenhangende visie en zo de ruimere instrumentenmix versterken, nl. het actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers' in Nederland, de '100 club' campagne voor asielmigranten en hun familie en de campagne 'Maak plaats' voor personen met een handicap. Deze laatste twee voorbeelden komen beiden uit Zweden. Het valt op dat het in deze drie gevallen telkens gaat om beleid uitdrukkelijk gericht op afgebakende doelgroepen.

CONCLUSIES EN BELEIDSAANBEVELINGEN

Deze **evaluatie van de dynamiek binnen spoor 3 van Focus op Talent** leidde tot onderstaande **conclusies**.

De nieuwe beleidsaanpak heeft de partners aangezet om op het terrein acties met Focus op Talent te gaan ontwikkelen. Het uitgangspunt dat de partners daarvoor de gepaste expertise en kennis van het terrein hebben, klopt. Bovendien beschikken ze over een belangrijk netwerk in de regio's. Omdat ze voortbouwen op de bestaande expertise van de partners, zijn niet zozeer de acties op zich innovatief, maar wel de thema's.

De partners blijven echter kritisch voor het beleid: de gespreksronde heeft ertoe bijgedragen dat ze de talentbenadering onderschrijven, maar ze vinden de visie onvolledig.

De keuze van de overheid om niet te sturen, heeft ertoe geleid dat partners elkaar onvoldoende vinden om af te stemmen, zowel op Vlaams als op regionaal niveau. Het regionaal structureel overleg, dat is weggefallen door het afschaffen van de loopbaan- en diversiteitsplannen en de RESOC's, wordt erg gemist.

Het resultaat is versnippering in plaats van stroomlijning. Binnen spoor 3 sluiten de projecten qua thema's, timing en structuur niet op elkaar aan. Tussen de drie sporen wijzen de partners op versnippering in het beleid, terwijl op

het terrein de drie sporen elkaar beïnvloeden. Spoor 2 staat zo goed als los van de rest van Focus op Talent. Tot slot was er onvoldoende stroomlijning opdat sectorconsulenten of het non-discriminatiebeleid ondersteunend zouden kunnen werken.

De projecten binnen spoor 3 van Focus op Talent realiseren los van elkaar wel degelijk een zekere 'mindswitch', maar die beperkt zich echter tot de thema's van de acties en tot de mensen die eraan deelnamen. Qua thema's maakt de bottom-up werking dat elke partner de beoogde veranderingen op de werkvloer anders invult. Bovendien maakt de vraaggestuurde aanpak dat de aandacht eerder gaat naar thema's waar de gemiddelde werkgever/werknemer dagelijks mee te maken krijgt, dan naar de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen. Er was geen ondersteunende communicatiecampagne vanuit de overheid. De acties van de structurele partners slagen erin om bij deelnemers enkele tastbare gedragsveranderingen teweeg te brengen. Dit zijn echter kleine stappen in de richting van een competentiegericht HR-beleid, die bovendien sterk gebonden zijn aan wat er specifiek tijdens de actie werd geleerd.

De krapte op de arbeidsmarkt, de financiële situatie en stabiliteit van ondernemingen en de beeldvorming in de media zijn beïnvloedende contextfactoren.

Via de resultaat gedreven financiering waarvoor werd gekozen, stuurt de overheid toch, maar tot nu toe – door de manier waarop de onderhandelde KPI's zijn ingevuld - vooral op kwantiteit. Daarbij creëert het een zware administratieve belasting voor de meeste projecten.

Hoewel dit een procesevaluatie was van de mobiliserende strategie binnen spoor 3, hadden we ook oog voor de impact op werken en tewerkstelling. De geformuleerde ambities zijn immers hoog. Uit de cases blijkt dat het onwaarschijnlijk is dat werkgevers merkkelijk meer werkzoekenden uit kansengroepen tewerkstellen ten gevolge van de projecten van spoor 3 van Focus op Talent. De toeleiding van werkzoekenden blijkt moeizaam te verlopen. Dit wordt bemoeilijkt door structurele drempels, het feit dat er voor bepaalde profielen onvoldoende kandidaten zijn en dat de aanwezige werkzoekenden moeilijk te activeren zijn., De acties die zich richten op de concrete situatie van werknemers, kunnen er door hun opzet (werken via sociaal overleg en via mentees/mentoren) geen rechtstreekse invloed op hebben.

De evaluatie leidde ook tot inzichten in de belangrijkste **mechanismen die bijdragen aan het succes van de projecten**. Ten gevolge van de nieuwe aanpak zitten de Focus op Talent acties bij alle structurele partners ingebed in de ruimere organisatie: de innovaties worden inderdaad verweven in de gewone opdrachten ten aanzien van hun achterban. Uit de evaluatie blijkt op welke manieren dit de dynamiek binnen de actiegerichte projecten ondersteunt: het ondersteunt de rekrutering van deelnemers, het valoriseert de aanwezige expertise en het netwerk, en het versterkt de duurzaamheid. De kern van de actiegerichte projecten van Focus op Talent bestaat uit een traject dat samen met de deelnemers wordt afgelegd. Een grondige intake, kwaliteitsvolle begeleiding, een projectcoördinator die het leren ondersteunt en stimuleert, de investering van de projectmedewerkers in de relatie met partners, en nazorg dragen bij aan kwaliteit. De meerwaarde van een professionele communicatiecampagne en van een digitaal platform kunnen echter in vraag worden gesteld.

We formuleren volgende **aanbevelingen** voor het beleid:

- ▶ Ontwikkel een samenhangende en gedragen visie, vertrekkend vanuit de talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu. Deze visie moet de samenhang tussen de 3 sporen en met het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen duidelijk maken en maatregelen omvatten om structurele drempels aan te pakken. De internationale comparatieve analyse biedt hiervoor een referentiekader en inspiratie;
- ▶ Maak duidelijk dat van een mobiliserende strategie alleen, geen rechtstreekse impact op de werkzaamheid van kansengroepen mag verwacht worden;
- ▶ Zorg binnen de mobiliserende strategie voor actiegericht structureel overleg tussen de partners, op Vlaams en regionaal niveau. Betrek daarbij alle relevante partners, dus ook VDAB, sectorconsulenten, tenderpartners van VDAB, middenveldorganisaties, enzovoort. Wacht voor het uittekenen van een overlegmodel op regionaal niveau het advies over bovenlokaal werkgelegenheidsbeleid af, dat momenteel in het kader van de evaluatie van het versterkt streekbeleid (door IDEA Consult) wordt ontwikkeld;
- ▶ Ondersteun partners met informatie, zodat ze kunnen zien waar projecten op elkaar kunnen inhaken op basis van mogelijke win-win's of leemtes, en waar ze kunnen inspelen op initiatieven van VDAB;
- ▶ Combineer de vraaggestuurde werking met thematische gezamenlijke prioriteiten binnen de brede thematieken van Focus op Talent, specifiek gericht op de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen;

- ▶ Als er duidelijkheid, visie en stroomlijning is, is een ondersteunende communicatiecampagne misschien wel relevant om de gerealiseerde 'mindswitch' een ruimer bereik te geven dan enkel de deelnemers aan de acties;
- ▶ Evalueer de KMO-portefeuille als instrument voor de ondersteuning van werkgevers bij het voeren van een competentiegericht HR-beleid;
- ▶ Evalueer of er van het systeem van resultaat gedreven financiering de gewenste sturing uitgaat en weeg dit af tegen de administratieve belasting die het met zich meebrengt.



INLEIDING

Context en doelstellingen van de evaluatie

1 / De tewerkstelling van kansengroepen

De Vlaamse arbeidsmarkt staat voor een grote uitdaging. De werkzaamheidsgraad bedroeg bij de 20- tot 64-jarigen in 2017 73,0% in Vlaanderen, of drie procentpunten onder de EU 2020-doelstelling van 76%. Met deze werkzaamheidsgraad scoort Vlaanderen net boven het EU-gemiddelde, en hoewel er voor verschillende groepen sterke vooruitgang is in 2018, blijven de Vlaamse cijfers beduidend lager dan bijvoorbeeld in de buurlanden Nederland en Duitsland¹.

De werkzaamheidsgraad ligt bovendien aanzienlijk lager bij de kansengroepen. Tabel 1 vergelijkt de evolutie van de werkzaamheidsgraad bij 20- tot 64-jarigen en de verschillende kansengroepen.

- ▶ De laagste werkzaamheidsgraad wordt vastgesteld bij de personen met een arbeidshandicap. Ondanks een gestage toename van hun werkzaamheidsgraad sinds 2011 blijft de kloof ten aanzien van het gemiddelde zeer groot.
- ▶ Personen met een niet EU-28 nationaliteit zijn gekenmerkt door de tweede laagste werkzaamheidsgraad (44,1% in 2017). Hiermee situeert Vlaanderen zich meer dan 13 procentpunten onder het EU-gemiddelde (57,4% in 2017). Sinds 2007 is de tewerkstelling van personen met een niet EU-28 nationaliteit zeer volatiel; hij schommelde tussen 6 procentpunten in de periode 2007-2017 (tussen 42,8% in 2012 en 48,7% in 2008). Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat de samenstelling van deze groep het meest onderhevig is aan verandering.
- ▶ Laaggeschoolden zijn gekenmerkt door een werkzaamheidsgraad van 51,5% in 2017. Dit is een lichte daling sinds 2007 (met ongeveer 3 pptn.).
- ▶ 55-plussers hebben hun werkzaamheidsgraad het sterkst zien stijgen, met een stijging van meer dan 15 procentpunten over de afgelopen 10 jaar.

Tabel 1: Evolutie werkzaamheidsgraad per profielkenmerk

| Vlaams Gewest | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 20-64 | 71,9 | 72,3 | 71,5 | 72,1 | 71,8 | 71,5 | 71,9 | 71,9 | 71,9 | 72 | 73 |
| 55-plus | 34,2 | 34,3 | 35,8 | 38,2 | 38,9 | 40,5 | 42,9 | 44,3 | 45,6 | 46,7 | 49,5 |
| Laaggeschoold | 54,3 | 53,4 | 52,6 | 53,3 | 52,0 | 51,7 | 52,5 | 52,3 | 51,0 | 50,7 | 51,5 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 44,6 | 47,3 | 46,9 | 44,0 | 46,2 | 42,8 | 46,3 | 44,6 | 48,7 | 46,0 | 44,1 |
| Personen met een arbeidshandicap | - | - | 37,5 | 33,5 | 38,6 | 38,7 | 40,4 | 42,7 | 43,1 | 41,0 | 43,3 |

Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek - EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk/Departement WSE)

Het verder stimuleren van de werkzaamheidsgraad is uitermate cruciaal in een context van een vergrijzende populatie en een krappere wordende arbeidsmarkt.

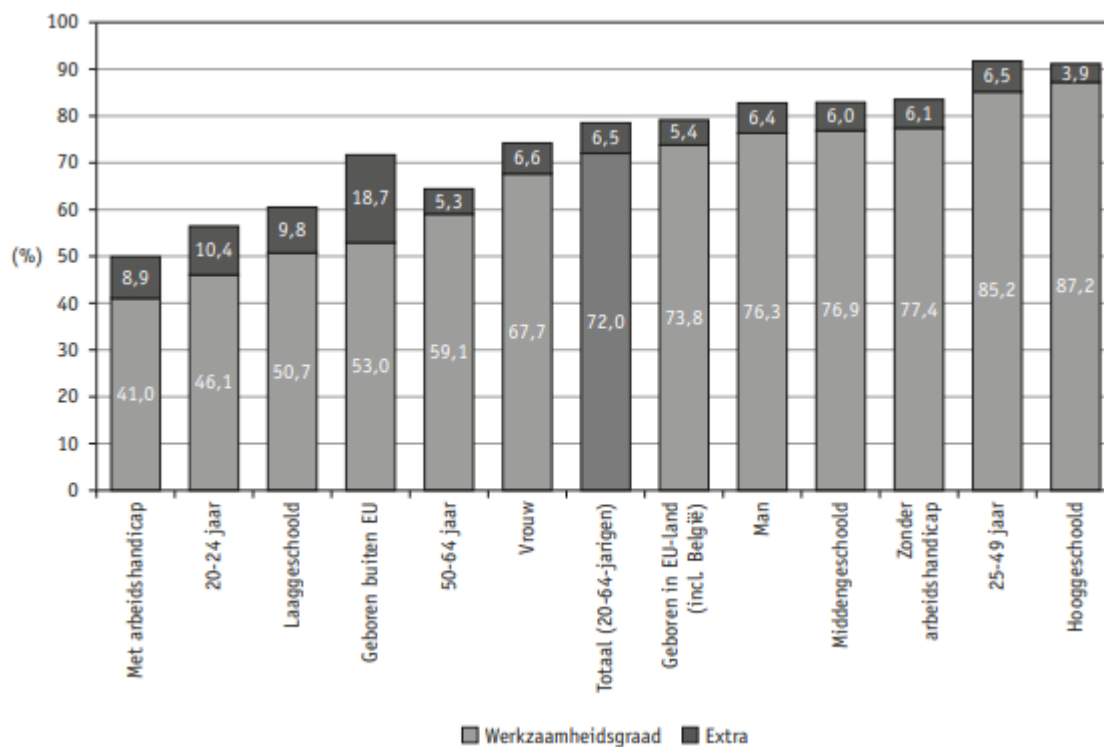
Steunpunt Werk berekende op basis van de cijfers van 2016 dat de werkzaamheidsgraad 5,5 procentpunten hoger zou liggen (78,5%) indien alle groepen van de potentiële arbeidsreserve ingeschakeld zouden worden als werkenden, bovenop de huidige werkende populatie. Dit wordt geïllustreerd in Figuur 1.

Zoals ze zelf aangeven is dit een hypothetische oefening, maar het geeft weer hoeveel winst er te halen valt indien we de personen met nog een zekere band met de arbeidsmarkt sterker kunnen integreren richting werk. Vooral bij de meest kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt lijkt er veel progressiemarge. Deze groepen hebben een lagere werkzaamheidsgraad dan gemiddeld en zijn oververtegenwoordigd in de potentiële arbeidsreserve, wat maakt dat er bij hen nog veel groei mogelijk is. Zo kenden de personen geboren buiten de EU in 2016 een werkzaamheidsgraad van 53,0%. Dit cijfer neemt met ruim een derde toe indien uit de potentiële arbeidsreserve alle personen geboren

¹ Bron: "De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed", Over.Werk 1/2018.

buiten de EU aan de slag zouden gaan (+18,7 procentpunten). Ook bij de jongeren, laaggeschoolden en personen met een arbeidshandicap is nog heel wat groeimarge.

Figuur 1: Werkzaamheidsgraad en mogelijke werkzaamheidsgroei door het inzetten van de potentiële arbeidsreserve, opgesplitst naar socio-demografische kenmerken (Vlaanderen, 2016)



Bron: "De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed", Over.Werk 1/2018.

Het verhogen van de globale werkzaamheidsgraad en de arbeidsdeelname van kansengroepen op de arbeidsmarkt is de centrale doelstelling van het Focus op Talent-beleid van de Vlaamse overheid.

2 / Historiek van het Focus op Talent-beleid

In deze paragraaf bespreken we kort de historiek van het Focus op Talent-beleid: van het VESOC-akkoord 'Tewerkstelling van migranten', naar het EAD-beleid en later het loopbaan- en diversiteitsbeleid, tot de introductie van Focus op Talent in 2015².

2.1. In oorsprong een beleid van positieve actie gericht op doelgroepen

De oorsprong van het Vlaams beleid rond evenredige arbeidsparticipatie gaat terug naar de publicatie van een IAO-onderzoek naar etnische discriminatie bij aanwerving in 1997 (Arijn et al. 1997). De resultaten zorgden voor veel beroering: in 40% van de gevallen was er sprake van bewuste discriminatie op grond van afkomst. Na langdurig overleg binnen het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC), leidden deze resultaten tot een consensus tussen de Vlaamse overheid en de Vlaamse sociale partners. Er moest actie ondernomen worden om de achterstelling van personen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt weg te werken en discriminatie te bestrijden.

Het [VESOC-akkoord](#) 'Tewerkstelling van migranten' werd op 8 juni 1998 voorgesteld. 'Positieve actieplannen migranten' moesten de evenredige arbeidsdeelname van personen met een migratieachtergrond ondersteunen. In de positieve actieplannen, die deels door de overheid werden gesubsidieerd, werd op maat van de organisatie een plan van aanpak uitgewerkt om een duurzaam personeelsbeleid uit te bouwen met aandacht voor personen met een vreemde (niet-EU) origine. In deze plannen werd de nadruk gelegd op instroom. Organisaties konden vrijwillig deelnemen aan de maatregel en kozen zelf de streefcijfers die werden opgenomen in het actieplan. De overheid subsidieerde de consultancy van een projectontwikkelaar (vanuit het Lokale Subregionale Tewerkstellingscomité, voorloper van de RESOC's) bij de ontwikkeling, uitrol en rapportage van het plan.

Deze plannen richtten zich enkel tot personen met een migratieachtergrond. Al snel werd geopperd dat andere ondervertegenwoordigde groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt ook aandacht verdienden. Aparte VESOC-akkoorden voor oudere werknemers (45-plussers) en voor personen met een arbeidshandicap werden in 2001 gesloten. Het jaar nadien werd voor een inclusieve benadering gekozen. De VESOC-akkoorden werden geïntegreerd en de diversiteitsplannen met aandacht voor personen met een migratieachtergrond, ouder wordende werknemers en personen met een arbeidshandicap werden in het leven geroepen. Hieruit ontstond het beleid rond Evenredige Arbeidsparticipatie, het [EAD-beleid](#), dat een duidelijk wettelijk kader kreeg via het decreet van 8 mei 2002 houdende evenredige arbeidsparticipatie.

In de daaropvolgende jaren ondergingen de diversiteitsplannen tal van hervormingen naar vorm, inhoud en financiering. Er kwamen verschillende varianten naargelang de intensiteit van de plannen, met een verschillende looptijd en verschillende subsidiebedragen. Bij de diverse bijstellingen werd het EAD-beleid complexer en de verschillende sociale partners legden eigen accenten. Stap voor stap ontwikkelden de diversiteitsplannen zich reeds naar competentie-, loopbaan-, en diversiteitsplannen.

In 2012 wilde de Vlaamse regering het EAD-beleid sterker oriënteren naar een loopbaanbeleid. Er werd gepleit voor een gedeeltelijke verschuiving van de aandacht naar retentie. Het EAD-beleid werd in 2013 omgedoopt tot het [loopbaan- en diversiteitsbeleid](#).

Het beleid, nog steeds vertrekkend vanuit de achterstelling van bepaalde doelgroepen, bestond uit loopbaan- en diversiteitsprojecten van structurele partners, loopbaan- en diversiteitsplannen vanuit de regio's en (vanaf de laatste staatsvorming in 2015) de ervaringsfondsprojecten gericht op 45-plussers.

Tabel 2 toont een overzicht van de visie, instrumenten en rolverdeling van het toenmalige beleid.

² Voornaamste bronnen:

Michiel van de Voorde (2018). De keuze van beleidsinstrumenten: hoe en waarom? De case van de Vlaamse loopbaan- en diversiteitsplannen

Conceptnota 'Focus op talent en competenties als sleutel naar een hogere werkzaamheidsgraad in het kader van Evenredige Arbeidsparticipatie (2015).

www.werk.be/beleidsthemas/focus-op-talent

Tabel 2: Het loopbaan- en diversiteitsbeleid

| Het loopbaan- en diversiteitsbeleid en het ervaringsfonds | |
|---|--|
| Visie | <p>Vertrekt vanuit achterstelling van bepaalde groepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ouder wordende werknemers ◆ Personen met een arbeidshandicap ◆ Personen met een allochtone herkomst ◆ Ongekwalficeerde uitgestroomde jongeren <p>Een beleid van positieve actie.</p> |
| Instrumenten | <ol style="list-style-type: none"> 1. 4 structurele loopbaan- en diversiteitsprojecten, vastgelegd in samenwerkingsprotocollen met: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Werkgevers via JOBKANAAL ◆ Werknemers via DIVERSITEITSCONSULENTEN ◆ Minderhedenforum via WORK-UP ◆ GRIP via CONSULENT BIJ STEUNPUNT HANDICAP EN ARBEID 2. Loopbaan- en diversiteitsplannen: organisaties krijgen deel van de kosten terugbetaald door de Vlaamse Overheid + ondersteuning van deze plannen door projectontwikkelaars van de ERSV's (29 VTE's) 3. Ervaringsfondsprojecten gericht op 45+ werknemers |
| Rol van het middenveld | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Werkgevers via JOBKANAAL <ul style="list-style-type: none"> - Faciliteren matching vraag en aanbod - Sensibiliseren van werkgevers ◆ Werknemers via DIVERSITEITSCONSULENTEN <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteuning van de afgevaardigden en kernen en het vakbondskader rond diversiteit en competentieontwikkeling ◆ Minderhedenforum via WORK-UP <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunen trajectwerking (activering) - Vorming VDAB-medewerkers ◆ GRIP via het STEUNPUNT HANDICAP EN ARBEID <ul style="list-style-type: none"> - Opleidingen - Opstellen dossiers, nieuwsbrief, antwoorden op vragen <p>Betrokken bij de loopbaan- en diversiteitsplannen in de regio's via de ERSV's/RESOC's.</p> |

Bron: IDEA Consult

2.2. Het Focus op Talent-beleid

In 2015 besliste de Vlaamse Regering om het loopbaan- en diversiteitsbeleid grondig bij te sturen. De Vlaamse Regering haalde hiervoor de volgende argumenten aan:

- ▶ Er is geen verdere groei in de werkzaamheidsgraad sinds de financieel-economische crisis in 2009.
- ▶ De impact van het beleid op macroniveau blijft beperkt.
- ▶ De specifieke focus op de 4 kansengroepen beknodt de flexibiliteit voor organisaties om vanuit het eigen draagvlak te kunnen vertrekken.
- ▶ De meetbaarheid en kwantificeerbaarheid van de bereikte resultaten is beperkt.
- ▶ Er is een gebrek aan een uniform kader:
 - ▷ Overlap tussen de acties van de jobkanaal- en diversiteitsconsulenten enerzijds en de projectontwikkelaars anderzijds
 - ▷ Gebrek aan synergiën tussen de verschillende acties van de jobkanaal- en diversiteitsconsulenten
 - ▷ Te weinig gelijkvormigheid en eenduidigheid in de invulling van de opdracht van de projectontwikkelaars

De Vlaamse Regering gaf aan dat een transitie naar een talent- en competentiebenadering belangrijk was om de werkzaamheidsgraad te verhogen. Het bestaande instrumentarium vertrok onvoldoende vanuit de sterkte van een individu. Daarom moest de focus op talenten en competenties komen te liggen, gecombineerd met een collectief beleid dat de drempels wegwerkt voor een talent- en competentieaanpak. Binnen het beleid moest specifieke aandacht gegeven worden aan mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

De Vlaamse Regering stelde [Focus op Talent](#) voor, waarbinnen drie complementaire en versterkende sporen elkaar aanvullen: (1) het activeren van talenten via de werking van VDAB, (2) het investeren in talenten in ondernemingen en organisaties via de (hervormde) KMO-portefeuille en de sectorconvenants, en (3) het doorbreken van vooroordelen en het realiseren van een mindswitch weg van het hokjesdenken naar talenten en competenties via een mobiliserende strategie.

De doelstelling blijft gelijk - het bereiken van een werkzaamheidsgraad van 76% door meer mensen gemiddeld langer aan het werk te houden in werkbare loopbanen – maar de achterliggende beleidsvisie en de instrumenten om deze te realiseren zijn anders. De visie is gebaseerd op volgende principes: vereenvoudiging, laagdrempeligheid, flexibiliteit, maatwerk, maximaal inspelen op de aanwezigheid en expertise bij de ondernemingen en organisaties en op de markt. Deze nieuwe beleidsvisie legt de focus op het doorbreken van vooroordelen en promoten rond gelijke kansen op de arbeidsmarkt. De nieuwe beleidsvisie werkt via een **bottom-up** benadering waarbij diverse actoren op het terrein de beleidsvisie verder uitwerken en uitvoeren, met als doel om een **mentaliteitswijziging** bij de diverse actoren op de arbeidsmarkt op gang te brengen.

De introductie van Focus op Talent betekende dat de bestaande structuren verdwenen. De diversiteitsplannen vanuit de ERSV's en de ervaringsfondsprojecten werden stopgezet en dit budget ging deels (ten bedrage van 2 miljoen euro) naar de KMO-portefeuille. Ook de bestaande loopbaan- en diversiteitsprojecten van de structurele partners werden stopgezet. Deze partners konden een nieuw project opzetten binnen spoor 3 van het nieuwe Focus op Talent-beleid. Daarnaast kwamen er ESF-projecten om het bredere middenveld te mobiliseren.

De conceptnota van Focus op Talent werd in juni 2015 goedgekeurd. Tabel 3 toont een overzicht van de visie, instrumenten en rolverdeling bij aanvang van het Focus op Talent beleid.

Tabel 3: Het Focus op Talent-beleid

| Focus op Talent | |
|------------------------|--|
| Visie | <p>Vertrekt vanuit de sterkte van het individu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mindswitch weg van het hokjesdenken naar een talent- en competentiegerichte benadering ◆ Met specifieke aandacht voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt ◆ Gekaderd binnen volgende principes: vereenvoudiging, laagdrempeligheid, flexibiliteit, maatwerk en maximaal inspelen op de expertise bij de ondernemingen en organisaties op de markt ◆ Met een resultaatsgerichte aanpak ◆ Via een bottom-up benadering |
| Instrumenten | <p>Drie sporen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Activeren van alle talenten via werking van de VDAB (focus leggen op talent) 2. Investeren in talenten via de (vereenvoudigde) KMO-portefeuille en het addendum aan de sectorconvenant voor de lokale besturen en de social profit³. 3. Doorbreken van vooroordelen en versnellen van de talentbenadering via strategieën uitgewerkt door organisaties van het middenveld in structurele samenwerkingsakkoorden & een ESF-oproep + een intersectorale campagne, een website met gids en tools op vlak van competentiegerichte HR, ontwikkelen van een train the trainer module, ... |
| Rol van het middenveld | <ul style="list-style-type: none"> ◆ UNIZO via JOBSTAP <ul style="list-style-type: none"> - Ondernemers informeren, sensibiliseren en begeleiden ◆ Voka via WELT <ul style="list-style-type: none"> - Verhogen werkplekieren ◆ ACV, ACLVB, ABVV samen via INCLUSIEVE BEDRIJVEN, HOE VIND IK WERK? en PROACTIEF VERSTERKEN VAN VROEGTIJDIGE SCHOOLVERLATERS <ul style="list-style-type: none"> - Begeleiden van werkzoekenden en werknemers - Sensibiliseren van werkgevers ◆ Minderhedenforum via MENTOR2WORK <ul style="list-style-type: none"> - Matchen van werkzoekenden met mentors - Sensibiliseren via inhoudelijke projectmedewerkers ◆ GRIP via TALENT BOVEN BEPERKING <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliseren, beeldvorming aanpakken - Bijdragen aan overleg <p>Daarnaast kon het bredere middenveld deelnemen aan een ESF-oproep. Via deze oproep werden 8 projecten geselecteerd, waar in totaal 23 organisatie bij betrokken zijn.</p> |

Bron: IDEA Consult

³ En later ook de KMO-groei subsidie en de ESF oproepen Duurzaam loopbaanbeleid en Anders Organiseren.

3 / Doelstellingen van de evaluatie: evaluatie van de processen binnen de mobiliserende strategie

Het doel van deze evaluatie is het maken van een diepgaande analyse van de gevoerde processen en de doorwerking van deze processen, in hoofdzaak deze in het kader van het talentbeleid zoals bedoeld in spoor 3.

Aan de hand van casestudies moeten inzichten verworven worden over hoe het nieuwe beleid werkt/doorwerkt op het terrein, en daarnaast ook over de veranderings- en beïnvloedingsprocessen op niveau van de projecten zelf.

Daarnaast vraagt de opdrachtgever ook een internationale comparatieve analyse van het Vlaamse beleid met landen die gekend staan voor succesvolle - in opzet vergelijkbare – acties om de beleidsinstrumenten te kunnen evalueren in globaal perspectief.

Het gaat om een tussentijdse procesevaluatie, waarbij het lerend aspect wordt benadrukt.

Dit onderzoeksrapport is dan ook opgebouwd uit twee delen:

- ▶ In deel 1 wordt gerapporteerd over het eerste en belangrijkste luik van het onderzoek: de analyse van de gevoerde processen in het kader van het talentbeleid uit spoor 3 van Focus op Talent aan de hand van case studies;
- ▶ Deel 2 gaat over het tweede luik van de opdracht: de internationale comparatieve analyse.



DEEL 1

De dynamiek binnen spoor 3 van Focus op Talent

1 / Inleiding

Dit deel van het rapport gaat over de eerste doelstelling van de evaluatie: het maken van een diepgaande analyse van de gevoerde processen en de doorwerking van deze processen, in hoofdzaak deze in het kader van het talentbeleid zoals bedoeld in spoor 3, aan de hand van casestudies, met het oog op beleidsleren op twee niveaus, namelijk:

- ▶ Inzichten verwerven over hoe het nieuwe beleid werkt/doorwerkt op het terrein, met name of en in welke mate de nieuwe beleidsvisie en -aanpak een (andere) dynamiek hebben kunnen doen ontstaan.
- ▶ Inzichten verwerven in de veranderings- en beïnvloedingsprocessen zelf, met name welke types projecten als succesvol worden ervaren door verschillende stakeholders en welke onderliggende mechanismen bijdragen tot dat succes.

We bespreken achtereenvolgens:

- ▶ Methodologie
- ▶ Overzicht van de verschillende projecten binnen spoor 3: structurele projecten en ESF-projecten
- ▶ Verslag van de casestudies van de 5 structurele projecten
- ▶ Lessen uit het lerend netwerk waarmee we het lerend aspect van de evaluatie vormgaven
- ▶ Globale evaluatie
- ▶ Conclusies en aanbevelingen

2 / Methodologie

Voor dit deel van de opdracht hanteerden we een theorie-gebaseerde benadering. In dit hoofdstuk lichten we toe waarom die keuze werd gemaakt, hoe de benadering werd toegepast in de casestudies en hoe we op basis van de individuele casestudierapporten zijn gekomen tot een globale evaluatie.

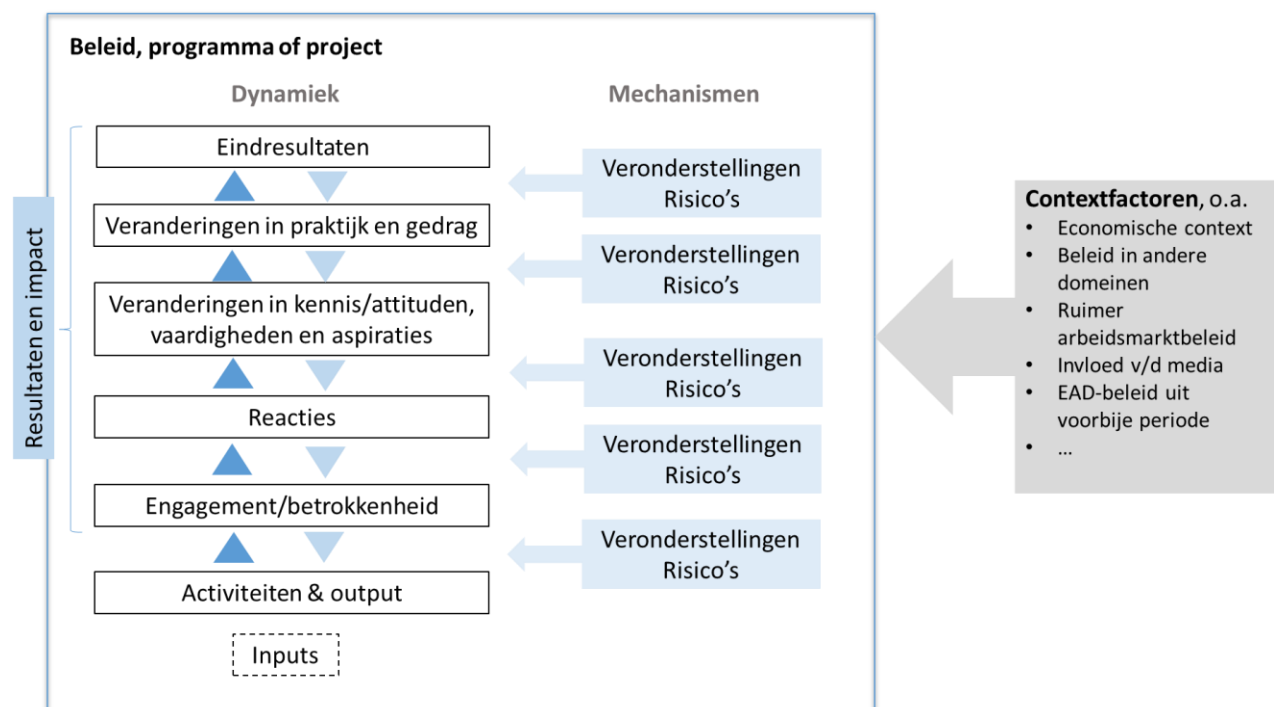
2.1. Evaluatie van processen: een theorie-gebaseerde benadering

In de hoger geformuleerde doelstellingen van de evaluatie staan 2 begrippen centraal: 'dynamiek' en 'mechanismen'. Dit zijn weinig tastbare en moeilijk te operationaliseren concepten.

Een **theorie-gebaseerde evaluatiebenadering**⁴ laat toe om deze begrippen toch te gaan onderzoeken. Het is een werkwijze om de analyses in een evaluatie aan te pakken en te structureren, waarbij een expliciete **veranderingstheorie** ('theory of change') als referentiekader wordt gebruikt: de veranderingstheorie wordt opgesteld, en vervolgens wordt nagegaan of het in de praktijk loopt zoals verwacht. De werkwijze kan zowel voor de evaluatie van beleid, van programma's of van projecten worden gebruikt.

Een veranderingstheorie expliciteert hoe wordt verwacht dat beleid, een programma of een project zijn resultaten zal voortbrengen.

Figuur 2: Veranderingstheorie - basismodel



Bron: IDEA Consult, op basis van Montague, S. & Dillon, B. (2016). Developing Useful Programme Theories for Complex Interventions. EES Conference, Maastricht.

Centraal in het model staat de sequentie van gebeurtenissen en resultaten die men verwacht te zullen gebeuren: inputs, activiteiten en outputs, resultaten, en impact. Uitgangspunt van de theorie-gebaseerde benadering is daarbij het sociaal karakter van maatschappelijke interventies: het zijn niet het beleid/de projecten/programma's die werken, maar de manier waarop ze doordringen in het denken en handelen van de subjecten, de voorwerpen, de deelnemers ervan. Daarom dat de resultaten in het basismodel hierboven al in termen van 'leren' worden

⁴ Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, CA: Sage - Treasury Board of Canada (2012). *Theory-Based Approaches to Evaluation: Concepts and Practices* - Weiss, C.H. (1997). Theory-based evaluations: Past, present and future. *New Directions for Evaluation*, 76, 41-55.

omschreven: het gaat om engagement/betrokkenheid, reacties, veranderingen in kennis/attituden, vaardigheden en aspiraties en veranderingen in praktijk en gedrag. Op deze manier vormt dit een geschikt kader om de beoogde **dynamiek** of mentaliteitswijziging van het 'Focus op talent' beleid te gaan analyseren.

Een veranderingstheorie heeft echter ook aandacht voor de achterliggende **mechanismen**: ook de veronderstellingen en risico's die de uitvoering van de theorie ondersteunen of hinderen worden in kaart gebracht. Anders gezegd: ook wat men denkt dat er zou moeten gebeuren (of niet mag gebeuren) in de pijlen die de vakjes in het basismodel met elkaar verbinden, wordt geëxpliciteerd.

Tot slot is er ook ruime aandacht voor **context**factoren die het welslagen van beleid, een programma of een project kunnen ondersteunen of hinderen.

2.2. Casestudies

Om de doelstellingen van de procesevaluatie te realiseren, voerden we een diepgaande analyse uit van de 5 projecten van de structurele partners van het Focus op Talent-beleid, met name WELT van Voka, Jobstap van UNIZO, het deelproject 'inclusieve bedrijven'⁵ van de vakbonden, Mentor2Work van het Minderhedenforum en Talent Boven Beperking van GRIP. De ervaringen en percepties van deze structurele partners zijn dus het centrale voorwerp van dit onderzoek. De ESF-projecten werden niet met dezelfde mate van diepgang geanalyseerd: de ervaringen en percepties van de projectpromotoren werden via het lerend netwerk verzameld.

Ingegeven door de theorie-gebaseerde benadering, maar ook met het oog op de triangulatie van inzichten, werden de casestudies uitgevoerd met nauwe betrokkenheid van de stakeholders van de geselecteerde projecten. Per case werden samen met hen onderstaande 3 stappen doorlopen:

► **Stap 1: opmaak veranderingstheorie**

Als eerste stap stelden we samen de veranderingstheorie op projectniveau op: Wat verwacht/wenst men dat het project teweeg zal brengen en hoe ziet men dat gebeuren?

We gebruikten de techniek van logische modellering. Op basis van deskstudie (analyse van het samenwerkingsakkoord/projectvoorstel) maken we een eerste schets. Vervolgens organiseerden we een werksessie met de stakeholders die verantwoordelijk waren voor het opstellen van het samenwerkingsakkoord/het uittekenen van het projectvoorstel. We gebruikten een combinatie van terugdenken en vooruitdenken, aan de hand van onderstaande richtvragen:

Terugdenken

- ◆ Eindresultaten: Wat zijn de doelstellingen van het project? Wat is de beoogde maatschappelijke impact? Hoe draagt het bij aan de nieuwe beleidsvisie? Indien van toepassing: waarin verschilt dit van een evt. gelijkaardig project onder het vorige beleid?
- ◆ Veranderingen in praktijk en gedrag: Welke (gedrags)verandering wordt beoogd bij de doelgroep? Wat wordt verwacht dat zij (anders) gaan doen? Indien van toepassing: waarin verschilt dit van een evt. gelijkaardig project onder het vorige beleid?

Vooruitdenken

- ◆ Inputs: Hoeveel middelen (tijd, geld,...) zijn beschikbaar voor het project? Indien van toepassing: waarin verschilt dit van een gelijkaardig project onder het vorige beleid?
- ◆ Activiteiten en output: Waaraan moeten de middelen besteed worden? Op welke manier worden ze verdeeld? Indien van toepassing: waarin verschilt dit van een gelijkaardig project onder het vorige beleid?

⁵ Het project van de vakbonden in het kader van Spoor 3 van Focus op Talent bestaat uit 3 deelprojecten. In overleg met de begeleidingsgroep kozen we het deelproject 'inclusieve bedrijven' als case. Bekeken vanuit de veranderingstheorie van Spoor 3 van het Focus op talent-beleid (zie DEEL 110.1) was het een inhoudelijk logische keuze. In deze veranderingstheorie krijgt het resultaat 'werkgevers voeren een competentiegericht HR-beleid' een centrale plaats: het deelproject 'inclusieve bedrijven' bekijkt dit vanuit het standpunt van de werknemers die de werkomgeving net niet zo ervaren. Een bijkomend argument was dat we in de casestudie over WELT van Voka vernamen dat zij vakbondswerking rond deze thematiek als belangrijke ondersteuning zien voor de werkgevers die aan hun HR-beleid willen werken. Die interactie is interessant, en die zit minder in de andere deelprojecten.

- ◆ Engagement/betrokkenheid: Wie wil men bereiken? Welke doelgroepen worden betrokken? Wie zou moeten deelnemen?
- ◆ Reacties: Welke reacties worden beoogd bij doelgroep(en)? Indien van toepassing: waarin verschilt dit van een gelijkaardig project onder het vorige beleid?

Bij elke stap (van activiteiten/output naar engagement/betrokkenheid, enz)

- ◆ Wat zijn de veronderstellingen die moeten vervuld zijn om de verwachte dynamiek op gang te krijgen?
- ◆ Welke risico's kunnen het optreden van de verwachte dynamiek verhinderen?
- ◆ Welke contextfactoren kunnen het welslagen van het project ondersteunen/verhinderen?

▶ **Stap 2: evaluatie**

In deze stap werd de veranderingstheorie van het project getoetst aan het proces dat zich effectief voordoet en kan worden vastgesteld op het terrein. Op basis van triangulatie van informatie uit verschillende bronnen werd een ontwerp van casestudierapport gemaakt, ter bespreking met de stakeholders in de volgende stap (consolidatie).

We haalden informatie uit monitoringdata, interviews en focusgroepen om na te gaan of en in welke mate de verschillende elementen uit de veranderingstheorie van het project op het terrein waren vast te stellen. We hadden zowel oog voor het perspectief van de projectuitvoerders (intern) als het perspectief van de partners en de doelgroep (extern). Interviews waren geschikt om een of enkele personen diepgaand te bevragen, vb. de personen op het terrein die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het project. Focusgroepen waren aangewezen om de mening van iets grotere groepen mensen (12 à 15) met een vergelijkbaar profiel te weten te komen, vb. een vertegenwoordiging van de doelgroep van het project. We voorzagen per case gemiddeld 1 dag desk studie om monitoringdata te bestuderen, 4 interviews en 2 focusgroepen. De leidraden voor de interviews en de focusgroepen waren gebaseerd op de veranderingstheorie. Ze werden telkens op voorhand aan de respondenten bezorgd. De precieze inzet van deze methoden werd afgestemd op de specifieke kenmerken van de case (o.a. beschikbaarheid data, kenmerken doelgroep, omvang van het project, aantal aspecten die bevestigd moesten worden, ...).

▶ **Stap 3: consolidatie**

Om de validiteit van de verkregen resultaten te garanderen, organiseerden we in deze stap opnieuw een werksessie met de stakeholders. Ditmaal met een gemengde groep van mensen die verantwoordelijk waren voor het opstellen van het samenwerkingsakkoord/het uittekenen van het projectvoorstel en de uitvoering ervan, evt. ook een vertegenwoordiging van de partners of de doelgroep – dit werd in overleg met de stakeholders bepaald. Doel van deze sessie was om ons ontwerp casestudierapport voor te stellen en te laten valideren: kon men akkoord gaan met de evaluatie die we maakten en de conclusies die we trokken?

De precieze aanpak per casestudie wordt beschreven in de casestudierapporten verder in dit verslag. Bijlagen B.3 t/m B.7 bevatten voor elke casestudie de veranderingstheorie die in stap 1 werd opgesteld.

2.3. Globale evaluatie

Voor de globale evaluatie tot slot, toetsten we de veranderingstheorie van het beleid aan de dynamiek en mechanismen die binnen de onderzochte cases konden worden vastgesteld op het terrein.

Om deze veranderingstheorie op beleidsniveau op te stellen, hanteerden we dezelfde aanpak als voor de veranderingstheorieën op caseniveau, met name een combinatie van desk onderzoek en gesprekken met stakeholders die verantwoordelijk waren voor het uittekenen van het beleid (zie BIJLAGENB.1 /).

Veranderingstheorieën (op beleidsniveau en op projectniveau) als instrumenten en bronnen van informatie om te komen van inzichten op projectniveau naar inzichten op beleidsniveau. We combineren 'top-down' met 'bottom-up' analyse:

- ▶ 'Top-down': we nemen elk element uit de veranderingstheorie van het beleid (vb. 'resultaat gedreven financiering', 'partners vinden elkaar en stemmen af', 'partners verweven deze innovaties in hun opdrachten',...) en bekijken hoe deze in de projecten worden ingevuld, hoe ermee wordt omgegaan, enzovoort.

- ▶ 'Bottom-up': ontstaan er in de projecten dynamieken die het beleid niet voorzien waren maar waar beter zou worden op ingespeeld, zijn er blinde vlekken/kansen/..., mogelijke kruisverbanden die nu niet gezien worden,... ?

3 / Overzicht van de projecten binnen spoor 3

We gaan in dit hoofdstuk dieper in op de concrete projecten die binnen spoor 3 zijn opgezet. Binnen dit spoor krijgen partners vanuit het middenveld de kans om innovatieve acties uit te werken om op het terrein de mindswitch naar een talent- en competentiebenadering te versnellen en vooroordelen te doorbreken. De overheid ondersteunt de partners via projectfinanciering.

- ▶ De structurele partners vanuit het vroegere loopbaan- en diversiteitsbeleid krijgen dezelfde structurele financiering om een project binnen spoor 3 van het vernieuwde Focus op Talent beleid uit te werken.
- ▶ Andere organisaties uit het middenveld konden via een ESF-oproep inschrijven om een project (met looptijd van 2 jaar, hernieuwbaar na de eerste 2 jaar) uit te werken.

Hieronder geven we een overzicht van de projecten van de structurele partners en van de partners die inschreven via de ESF-oproep. De grote variatie in doelgroep en bereikte arbeidsmarktactoren, sectoren, types organisaties, en in werkmethoden en ondernomen acties valt op.

3.1. Structurele projecten

De structurele partners van het Focus op Talent-beleid zijn de vakbonden (ACV, ACLVB, ABVV), de werkgeversorganisaties (Voka, UNIZO), het Minderhedenforum en GRIP. De projecten van de werkgeversorganisaties zijn gestart in juli 2016, de projecten van de vakbonden, het Minderhedenforum en GRIP in januari 2017. In Tabel 4 tonen we een overzicht van de projecten die deze partners hebben opgezet. De structurele projecten worden in de volgende hoofdstukken uitgebreid beschreven.

Globaal vallen volgende zaken op:

- ▶ **Budgetten:** De structurele partners krijgen dezelfde financiering als bij het voorgaande loopbaan- en diversiteitsbeleid (echter, deels via resultaatsfinanciering). De grootste budgetten gaan naar de sociale partners. Zij zorgden naast de subsidie voor een eigen inbreng van om en bij de 15% van het totale budget.
- ▶ **Doelgroep:** Alle projecten, behalve dat van GRIP, richten zich via acties op het terrein rechtstreeks op de eigen achterban.
- ▶ **Doel:** De breedte van de doelstelling van de projecten varieert. Zo focust WELT zich specifiek op werkplekleren, terwijl Jobstap zich breder richt op het voeren van een duurzaam HR-beleid. 'Hoe vind ik werk?' zet onder andere specifiek in op het verbeteren van de digitale skills. De behandelde thema's bij 'Inclusieve bedrijven' kunnen dan weer variëren van werkbaar werk tot re-integratie van langdurig afwezige werknemers. Ook Mentor2Work richt zich niet specifiek op één thema, maar gaat voor het verkleinen van de afstand tussen werkgevers en werkzoekenden met een migratie-achtergrond.
- ▶ **Middel:** Ook het middel dat wordt aangewend om de doelstelling te bereiken, varieert. UNIZO en Voka zetten vnl. in op collectieve vormingstrajecten, de vakbonden op consultants die werknemers(vertegenwoordiging), werkzoekenden en schoolverlaters begeleiden. De kansengroepenvertegenwoordigers zetten in op beleidsbeïnvloeding en beeldvorming naar het bredere publiek. Het Minderhedenforum koos daarnaast ook voor mentoring.

Tabel 4: Overzicht structurele projecten

| Organisatie | Budget 1 ^e subsidie-periode | Project | Belangrijkste doelgroep | Doel | Middel |
|------------------|--|---|---|---|--|
| UNIZO | (18 maanden) € 2.075.000, waarvan 15% eigen inbreng | Jobstap | Zelfstandige ondernemers | Zelfstandige ondernemers begeleiden in het opzetten van een duurzaam divers HR beleid. | Aanbieden van een traject aan ondernemers |
| VOKA | (18 maanden) € 2.714.707, waarvan 15% eigen inbreng | WELT | Bedrijfsleiders, HR | Het aanbod aan werkervaringstrajecten en werkplekklere kwantitatief en kwalitatief verhogen. | Aanbieden van een traject aan bedrijfsleiders/ HR-medewerkers |
| Vakbonden | (12 maanden) € 3.771.905, waarvan 16% eigen inbreng | Inclusieve bedrijven | Werknemers | Werknemers ondersteunen die moeilijker aansluiting vinden op de werkvloer door omgevings- of culturele factoren en van bedrijven om een inclusieve werkvloer te garanderen. | Consulenten ondersteunen werknemersvertegenwoordiging bij collectieve problemen op de werkvloer |
| | | Hoe vind ik werk? | Werkzoekenden | Werkzoekenden ondersteunen bij het aanpakken van digitale competenties & ondersteunen van werknemers in transitie (door einde contract, afvloeiing of herstructurering) | Individuele ondersteuning en bij herstructurering ook collectieve sessies en meetings met het bedrijf |
| | | Proactief versterken vroegtijdige schoolverlaters | (Potentieel) vroegtijdige schoolverlaters | Potentieel vroegtijdige schoolverlaters ondersteunen in het maken van een kwalitatieve beslissing. | Organisatie van schoolverlaterslessen en individuele talentengesprekken |
| Minderhedenforum | (12 maanden) € 593.005 | Mentor2Work | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Werkzoekenden met een migratieachtergrond ▶ Beleidsactoren | Afstand tussen werkgevers en de potentiële arbeidsreserve van niet zelfredzame personen met een migratieachtergrond verkleinen. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mentoring: matching van werkzoekenden met migratieachtergrond aan vrijwillige sleutelfiguren ▶ Beleidswerk |
| GRIP | (12 maanden) € 141.470 | Talent boven beperking | Beleidsactoren | Kwantitatieve en kwalitatieve arbeidsparticipatie van mensen met een handicap of chronische ziekte verhogen, met aandacht voor de beeldvorming over handicap/chronische ziekte en arbeid. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ervaringsdesk undigheid verspreiden via de website www.handicapenarbeid.be ▶ Beleidswerk |

Bron: IDEA Consult op basis van de projectvoorstellen

3.2. ESF-projecten

Tabel 5 toont een overzicht van de ESF-projecten die in 2017 van start zijn gegaan.

We maken volgende globale bemerkingen:

- ▶ **Organisaties:** Verschillende types organisaties hebben een project opgezet binnen spoor 3 van FOT: vertegenwoordigers van of organisaties die zich inzetten voor kansengroepen (mensen in armoede, mensen met een handicap), sectororganisaties (social profit, hout, textiel), opleidingsverstrekkers, onderzoeksinstituten, ...
- ▶ **Doelgroep:** De projecten richten zich voornamelijk op werkgevers en/of werkzoekenden, in de meeste gevallen in één sector of binnen één doelgroep. Slechts één project, Intercompetent, richt zich (rechtstreeks) op de intermediaire tussen beiden: de arbeidsbemiddelaars (in dit geval uitzendconsulenten).
- ▶ **Doel:** Het doel van de projecten gaat steeds over het verkleinen van de afstand tussen werkgevers en werkzoekenden (of in enkele gevallen werknemers), maar heeft meestal betrekking op één bepaalde sector en/of op één bepaalde doelgroep.
- ▶ **Middel:** In de meeste projecten wordt er ingezet op de ontwikkeling van een tool of een methodiek, al dan niet gecombineerd met sensibiliseringsacties. Enkele projecten werken eerder activerend (Ieder Talent Telt en Talenticap).

Tabel 5: Overzicht ESF-projecten

| Organisatie & partners | Budget 1 ^e subsidieperiode (24 maanden) | Project | Belangrijkste doelgroep | Doel | Middel |
|--|--|------------------------------|-------------------------|---|---|
| Vlaams netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen vzw <i>The Shift, Cera</i> | € 200.000 | Naar duurzame tewerkstelling | Bedrijven | Bedrijven begeleiden die werknemers in armoede beter willen ondersteunen en een verandering teweegbrengen van mentaliteit binnen bedrijven. | Ontwikkelen van coachingmethodiek |
| Samenlevingsopbouw Antwerpen <i>Tempera, Vormingsfonds voor uitzendkrachten</i> | € 265.068 | Intercompetent | Uitzend-consulenten | De kans op het vinden van werk voor de laaggeschoolde werkzoekenden van middelbare leeftijd met migratie-achtergrond verhogen. | Ontwikkelen van een competentietool voor uitzendconsulenten |

| Organisatie & partners | Budget 1 ^e subsidieperiode (24 maanden) | Project | Belangrijkste doelgroep | Doel | Middel |
|--|--|--|---|---|---|
| Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen <i>Hazo vzw, Alin vzw</i> | € 238.517 | Talenticap | Personen met een handicap of een chronische ziekte | Ondernemerschap promoten en ondersteunen bij personen met een handicap en personen met een ernstige of chronische ziekte. | Sensibilisering, peercounseling, infoavonden, advies, rondetafelconferentie, studiedag over assistentie op de werkvloer, mediacampagne, ... |
| Erkend regionaal samenwerkingsverband Limburg vzw <i>Sein, UHasselt</i> | € 357.731 | Talent boven vooroordelen | Werkgevers | Vooroordelen en discriminatie aanpakken en talentgericht werken te bevorderen. | Tools ontwikkelen die discriminatie doen beleven en ondersteuning bieden bij de nodige gedragsverandering |
| Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de Social Profit <i>VDAB, VERSO, Minderhedenforum</i> | € 354.943 | Ieder Talent Telt | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Werkzoekenden met een migratieachtergrond ▶ Werkgevers in de social profit | Mensen met een migratieachtergrond naar de social profitsector leiden. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Via 'talentberoepenfiches' en 'social profit salons' zorgen voor toeleiding naar opleiding en naar tewerkstelling binnen de sector ▶ Sensibilisering en ondersteuning van werkgevers |
| Syntra Limburg <i>Tempera, Trendhuis</i> | € 239.537 | Focus op Technisch Talent | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Werkzoekende jonge vrouwen en (kortgeschoolde) jongeren ▶ Bedrijven | Wegnemen van vooroordelen tegenover STEM-opleidingen en loopbanen. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ontwikkelen van een technotool voor de doelgroep ▶ Ontwikkelen van een methodiek voor bedrijven om vooroordelen weg te werken |
| Vlerick Business School <i>KliQ vzw</i> | € 346.083 | De inclusieve organisatie: ruimte voor elk talent? | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Werkgevers ▶ Werknemers (holebi's, transgenders, vrouwen) | Arbeidsdeelname en welzijn van transgenders, holebi's en vrouwen verhogen. | Ontwikkelen van een toolbox om dienstverleners te versterken in hun begeleiding van bedrijven en de doelgroep in het wegwerken van (auto)discriminatie |

| Organisatie & partners | Budget 1 ^e subsidieperiode (24 maanden) | Project | Belangrijkste doelgroep | Doel | Middel |
|--|--|------------------|--|---|---|
| Opleidingscentrum Hout vzw <i>Cobot, Ivoc</i> | € 211.795 | WATCH for Talent | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Werkgevers in de houtsector ▶ Werkzoekenden | Inclusief ondernemen in hout, textiel en confection op de kaart zetten. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ontwikkelen van een quickscan en sensibiliseren ▶ Ontwikkelen van een werkkansenkaart, inspiratiemap |

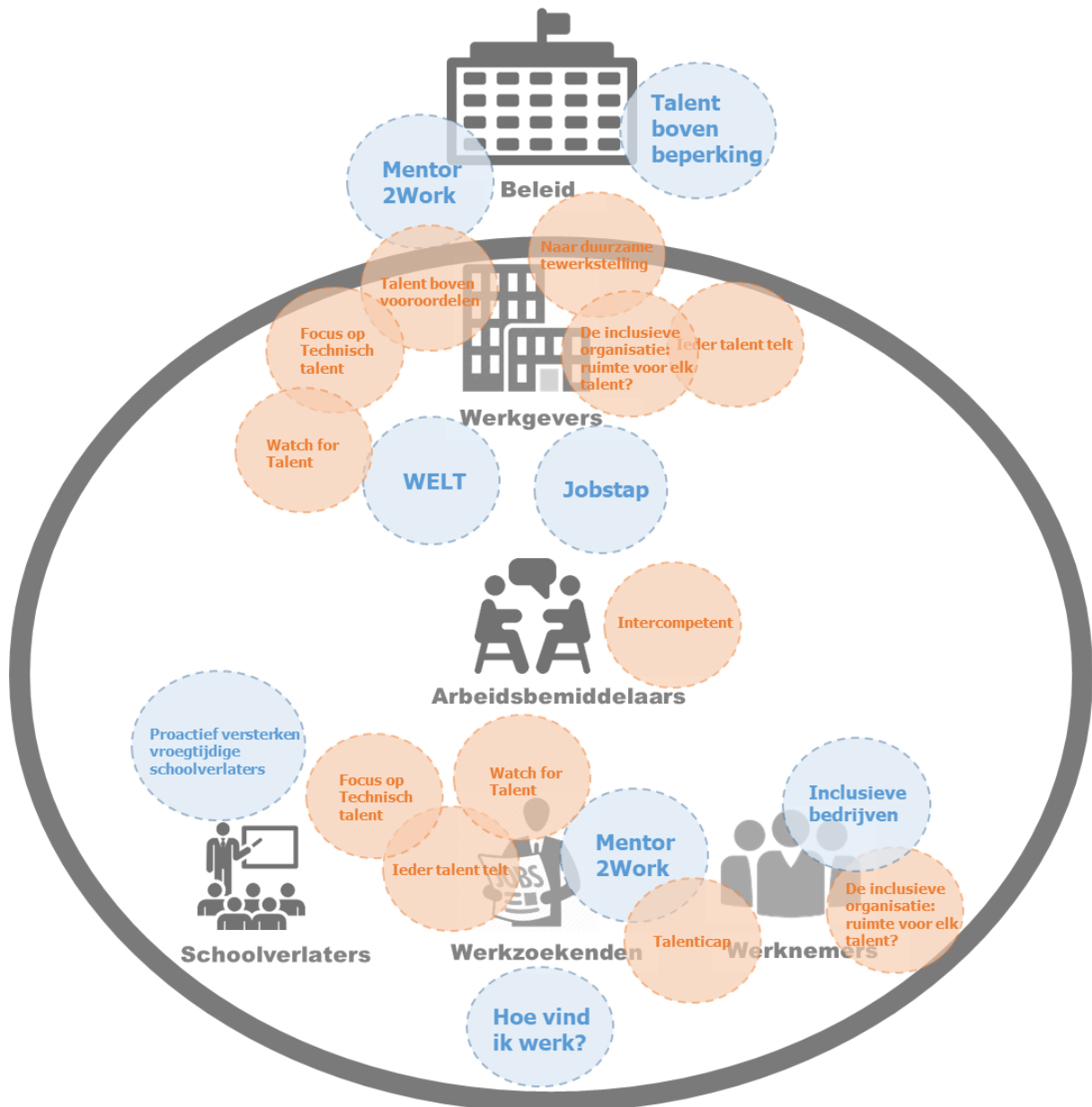
Bron: IDEA Consult op basis van de projectvoorstellen

In het najaar van 2018 kregen alle projecten de kans om een verlenging van 1 jaar aan te vragen, voor het inbedden, inzetten en verspreiden van de projectresultaten van de eerste twee projectjaren. Alle projecten, uitgezonderd 'Talent boven Vooroordelen' van ERSV Limburg, gingen hierop in en kregen een verlenging van 1 jaar (tot 31 december 2019).

3.3. Overzicht

Zoals blijkt uit bovenstaande beschrijving zijn de projecten opgezet binnen spoor 3 van het FOT-beleid heel divers qua vorm en inhoud. Ze zijn allen opgezet vanuit een eigen – specifieke - probleemanalyse en op basis van expertise van de betrokken organisatie.

Figuur 3: Illustratie van het bereik van de projecten binnen Spoor 3 in de Vlaamse Arbeidsmarkt



Bron: IDEA Consult

4 / Casestudie WELT - Voka

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de casestudie van het project WELT van Voka. Onderstaande tabel geeft weer uit welke stappen onze aanpak bestond en welke respondenten achtereenvolgens werden bevroegd.

Tabel 6: Aanpak

| Stap | Deelnemers | Timing |
|--|---|------------------|
| Werkessie: opmaak veranderingstheorie | Project manager WELT Coördinator WELT van Oost-Vlaanderen | 15/05/2018 |
| Focusgroep | 7 Voka-coördinatoren WELT regio Limburg, Antwerpen, Kempen-Mechelen, West-Vlaanderen | 07/06/2018 |
| | 5 Voka-coördinatoren WELT regio Limburg, Antwerpen, Oost-Vlaanderen en Vlaams-Brabant | 26/07/2018 |
| Focusgroep | 5 arbeidsbemiddelaars regio Antwerpen en Limburg + netwerkmanager VDAB | 25/06/2018 |
| | 7 arbeidsbemiddelaars regio Oost- en West-Vlaanderen | 29/06/2018 |
| Telefonische interviews | 8 deelnemende ondernemers ⁶ | juni – juli 2018 |
| Consolidatie | Project manager WELT Coördinatoren WELT Oost-Vlaanderen en Limburg 1 arbeidsbemiddelaar Netwerkmanager VDAB 2 deelnemende ondernemers | 14/08/2018 |

Voorts werden nog volgende bronnen geraadpleegd:

- ▶ Het projectvoorstel van Voka
- ▶ Het samenwerkingsakkoord met de Vlaamse Regering
- ▶ Overzicht financiering en KPI's voor de periode juli 2016 – december 2017 (eerste 18 maanden)
- ▶ PowerPoint VDAB Focus op talent VOKA-WELT & UNIZO-JOBSTAP (18 december 2017) met cijfers Q3 2016 – Q3 2017.

Verder in dit hoofdstuk bespreken we de veranderingstheorie van het project dat VOKA binnen Focus op Talent heeft opgezet: WELT. We overlopen alle elementen die deel uitmaken van de veranderingstheorie van WELT, gaan na hoe elke element in realiteit vorm heeft gekregen en of dat overeenstemt met wat Voka bij de opmaak van het projectvoorstel had voorzien.

Aan het einde van dit hoofdstuk volgt een schematische voorstelling van de dynamiek van het project op het terrein. Hierin worden de elementen die volgens de bevroegde stakeholders goed verlopen en de randvoorwaarden die ingelost worden in het **groen** aangeduid, de elementen die niet (helemaal) lopen zoals verwacht en de randvoorwaarden die niet (helemaal) ingelost worden in het **oranje**. In principe kunnen de beoogde resultaten slechts bereikt worden indien ook de elementen op de lagere niveaus gerealiseerd worden.

⁶ Deze contacten werden verkregen via Voka. Er is dus kans op een zekere positieve bias in de antwoorden van deze ondernemers.

Inputs.

- ▶ **Budget:** Vermits alle vooropgestelde KPI's voor de subsidieperiode 1 juli 2016 t/m 31 december 2017 werden behaald, kon Voka aanspraak maken op de maximale resultaatsfinanciering. Voka rapporteert nu minder naar de overheid toe dan vroeger bij Jobkanaal. De budgettering is wel heel transparant opgemaakt.
- ▶ **Medewerkers:** In totaal werken er 17 personen op WELT: 12 VTE WELT coördinatoren en 1,6 VTE centraal. De WELT coördinatoren zijn verbonden aan de verschillende regionale Kamers van Koophandel. Dit verklaart mee de regionale verschillen in de concrete invulling van WELT op het terrein.
- ▶ **Jobkanaal ervaring:** Slechts twee coördinatoren van WELT hebben ervaring vanuit Jobkanaal. De andere coördinatoren hebben allemaal andere relevante ervaring (in de uitzendsector, HR, coaching en/of arbeidsbemiddeling). Er wordt binnen WELT wel verder ingezet op het netwerk van arbeidsbemiddelaars dat werd opgebouwd via Jobkanaal.
- ▶ **Structurele inbedding in VOKA:** WELT is structureel ingebed in Voka en past bij Voka's kernactiviteiten, nl. dienstverlening aan, belangenbehartiging van en netwerking tussen de Voka-leden. Dit laat een goede doorstroom vanuit en naar andere Voka activiteiten toe. WELT wordt door Voka gezien als een laagdrempelige opstap binnen Voka, waarna men hoopt de deelnemers te kunnen mobiliseren voor andere (betalende) Voka-activiteiten. Maar ook omgekeerd wordt een doorstroom gerealiseerd. Uit de interviews met deelnemers bleek dat een heel deel van hen door een WELT-coördinator benaderd werd op een ander Voka-evenement of -traject.

Activiteiten/outputs.

- ▶ **Informereren en sensibiliseren van de grote massa:** Voka maakt werk van het informeren en sensibiliseren van zo veel mogelijk ondernemers rond de thema's van WELT, vnl. via infosessies en een professionele communicatiecampagne gebaseerd op rolmodellen. De infosessies richten zich op de brede doelgroep van ondernemers, niet enkel Voka-leden. Ze worden naargelang de context van de lokale arbeidsmarkt soms regionaal of per sector georganiseerd. De communicatiecampagne werd in het eerste werkingsjaar opgestart: foto's en quotes van 'believers'/rolmodellen (per type: directie, HR-medewerkers, collega's) werden gebruikt om anderen te overtuigen. Deze campagne werd bij de lancering van WELT groots opgezet over heel Vlaanderen en loopt nu regionaal verder. Er zijn geen cijfers beschikbaar over het bereik van deze campagne.
- ▶ **Intensief traject:**
 - ▷ **Individueel luik:** Een echt **intakegesprek** gebeurt vooral in het kader van het mobiliseren van ondernemingen om deel te nemen aan het WELT-traject. In dat gesprek bespreekt de ondernemer, zoals voorzien, zijn HR-problematieken en -vragen met de coördinator. Indien de ondernemer zich zelf inschrijft, gebeurt er niet altijd een intakegesprek. De **beginmeting van de WELT-roos** wordt wel bij bijna alle deelnemers face-to-face besproken. Op basis van deze beginmeting wordt er bekeken welke zaken de bedrijven willen uitwerken of behandelen in het traject. Er wordt doorgaans **geen arbeidsbemiddelaar** van bij de start gekoppeld aan iedere deelnemer. Dit model werd op sommige plaatsen getest, maar het bleek eerder beperkend te zijn voor de ondernemers: zij maken beter kennis met zoveel mogelijk arbeidsbemiddelaars. In het collectieve luik wordt gewoonlijk een kick-off sessie georganiseerd waar de arbeidsbemiddelaars zich voorstellen, om deze kennismaking te organiseren. Volgens de deelnemers blijft het individuele advies gedurende het traject eerder beperkt, maar ze kunnen bij concrete vragen steeds bij de coördinatoren terecht voor **eerste- of tweedelijnsadvies** en ervaren geen tekort aan advies. De coördinatoren geven aan dat ze de ondernemers actief stimuleren om bij hen aan te kloppen indien ze vragen hebben rond HR. Voka heeft structurele partners zoals SDworx en Deloitte en kan zo garanties inbouwen op een goede opvolging van de vraag wanneer deze wordt doorverwezen. De eindmeting van de WELT-roos gebeurt niet consequent.

- ▶ **Collectief luik:** In de **kick-off sessie** worden de thema's voor de zes sessies gezamenlijk bepaald. Na de beginmeting van de WELT-roos en het formuleren van een aantal actiepunten heeft elke ondernemer een zicht op de thema's waarop hij dieper wil ingaan. De ondernemers appreciëren dat ze zo mee de inhoud van het WELT-traject kunnen bepalen. Aan de kick-off sessie wordt doorgaans ook een moment gekoppeld waarin de **arbeidsbemiddelaars** zich voorstellen. De **zes gezamenlijke sessies** worden meestal als volgt georganiseerd: elke sessie gaat door bij één van de deelnemende bedrijven en wordt ingevuld met een presentatie van een spreker: soms gaat het om een externe spreker, soms een deelnemende ondernemer met een bepaalde expertise, soms doet het ontvangende bedrijf ook een bijdrage. De sessie wordt afgesloten met een kort bedrijfsbezoek. In dit bedrijfsbezoek wordt niet speciaal aandacht gegeven aan het opleidingsbeleid van het bedrijf in kwestie, maar het bezoek wordt wel als een meerwaarde beschouwd door de deelnemers. De doorlooptijd van het WELT-traject varieert in de verschillende Voka-regio's: van 7 à 8 weken tot 7 à 8 maanden. De ondervraagde ondernemers zijn overwegend positief over de inhoud van de sessies en de kwaliteit van de sprekers, hoewel elke ondernemer de ene sessie wel interessanter vindt dan de andere. In deze sessies wordt niet enkel de focus gelegd op werkplekieren. Thema's zoals employer branding, social media, aanwervingsbeleid, onthaalbeleid en competentie management komen aan bod. In het algemeen blijken de ondernemers vooral op zoek naar praktische informatie, en zijn ze minder geïnteresseerd in theoretische modellen. De sessie over competentie- en talentontwikkeling werd een aantal keer aangehaald als de minst boeiende, hoewel de deelnemers daar vooraf wel hoge verwachtingen van hadden. De geïnterviewde ondernemers bevestigden dat er tijdens de sessies heel veel ruimte is voor **interactie en ervaringsuitwisseling**. Het **digitaal platform** wordt echter in beperkte mate gebruikt. In enkele regio's worden deze sessies aangevuld door andere rondleidingen in bedrijven of opleidingscentra om werkplekieren in de praktijk te leren kennen, en door netwerkevenementen waarop ondernemers en arbeidsbemiddelaars elkaar kunnen ontmoeten. Maar dit is eerder de uitzondering dan de regel, en werd niet voorzien in het budget van WELT. De **kennismakingsmarkt** vindt niet aan het einde van het traject plaats, maar wel in de tweede helft van de looptijd van het traject (september, oktober). Hier zijn doorgaans geen werkzoekenden aanwezig. Naast VDAB en de tenderpartners zijn er ook geen opleidingsverstrekkers aanwezig. De ondernemers zien dit evenement soms wat los van het traject, en de datum wordt ook niet meteen bij de start van het traject meegegeven. Slechts één van de geïnterviewde deelnemers heeft deelgenomen aan de kennismakingsmarkt, vijf deelnemers waren niet aanwezig. Twee andere deelnemers waren op het moment van het interview nog bezig aan het traject en bij hen had de kennismakingsmarkt nog niet plaatsgevonden. De mate waarin de coördinatoren een engagement verwachten van de deelnemers naar de kennismakingsmarkt toe, verschilt per regio. De coördinatoren geven aan dat niet elk bedrijf klaar is om deel te nemen aan de kennismakingsmarkt.

▶ **Instrumenten:**

- ▶ **WELT-roos:** De meeste ondernemers hebben de beginmeting van de WELT-roos ingevuld en vonden het interessant om een overzicht te krijgen van hoe het met hun HR-beleid gesteld is en waar ze nog meer op kunnen inzetten. Toch geven enkele van de bevraagde ondernemers aan dat ze meer een beoordeling of audit hadden verwacht. De coördinatoren ondervinden dat de ondernemers de beginmeting van de WELT-roos als een meerwaarde ervaren. Ze hangen de coaching aan deze beginscreening op en zo wordt er een kader geschept voor het verdere traject. Sommige deelnemers gebruiken de resultaten ook om hun collega's in de onderneming te sensibiliseren. De eindmeting wordt veel minder consequent ingevuld. De coördinatoren geven aan dat de ondernemers de meerwaarde er minder van inzien en dat deze eindmeting eigenlijk te vroeg valt: de ondernemers hebben meer tijd nodig om hun actiepunten effectief in de praktijk te zetten.
- ▶ **Kennismatrix:** In de praktijk wordt de kennismatrix niet gebruikt. De arbeidsbemiddelaars hebben hun eigen werkwijze voor de screening van competenties en soft-skills.
- ▶ **Ondersteuning trajectbegeleiders:** De arbeidsbemiddelaars voelen zich ondersteund door de Voka-coördinatoren. Ze geven aan dat de coördinatoren goede tussenpersonen zijn tussen de bedrijven en de tenderpartners: de coördinatoren stellen bedrijven voor, geven feedback over waarom de deur bij sommige bedrijven dicht blijft, stellen actief de vraag om aan te geven bij welke bedrijven de arbeidsbemiddelaars een tussenpersoon van Voka kunnen gebruiken, enz. De coördinatoren geven aan dat ze intussen gemerkt hebben dat een uitgebreide ondersteuning nodig is om de toeleiding te verbeteren en daarom zetten ze hier sterker op in dan men initieel voorzien had. Voka overlegt met VDAB op centraal niveau om de toeleiding van werkzoekenden zo goed mogelijk te ondersteunen. Een echte workshop werkgeversbenadering om de vaardigheden van de trajectbegeleiders in het benaderen van bedrijven te versterken wordt niet georganiseerd. Dat is de taak van deze organisaties zelf. De WELT coördinatoren zetten momenteel vooral in op één-op-één ondersteuning of organiseren intervisiesessies met de arbeidsbemiddelaars.

► **Communicatie:**

- ▷ **Interne communicatie:** Eén van de acht ondervraagde ondernemers ontdekte WELT via de nieuwsbrief van Voka. WELT wordt ook gepromoot in de Voka magazines en op social media. De communicatie rond WELT is nu helemaal geïntegreerd in de rest van de communicatie van Voka. De regionale VOKA-coördinatoren zijn vrij om te kiezen of ze de communicatie die ze zelf opzetten enkel richten naar de leden of ook naar niet-leden. De regionale coördinatoren gebruiken ook LinkedIn om het bereik van WELT te vergroten.
- ▷ **Regionaal structureel overleg:** Het voorziene regionaal structureel overleg is er in samenspraak met alle sociale partners en het departement WSE niet gekomen. Het departement WSE zou instaan voor het overkoepelend overleg over het Focus op Talent-beleid

Randvoorwaarde om deze activiteiten te organiseren, is dat **Voka de gepaste ondernemers vindt**. Het aantrekken van ondernemers voor het WELT-traject loopt in de ene regio gemakkelijker dan in de andere. Enkele coördinatoren geven aan dat de ondernemers zelf komen aankloppen, in andere regio's is het een continue oefening om het WELT-traject te promoten en vraagt dit meer energie. Het **aantrekken van nieuwe deelnemers** gebeurt o.a. door de organisatie van infomomenten waarin ex-deelnemers getuigen. De ondernemers die ondervraagd werden, werden op verschillende manieren overtuigd om deel te nemen aan WELT. Een deel van hen werd als lid van Voka benaderd door een coördinator die hen het project heeft voorgesteld. Hiervoor contacteerde de coördinator hen via telefoon of mail, of werden ze aangesproken tijdens een netwerkevenement van Voka. Bij een aantal ondernemers werd WELT aangeraden door andere ondernemers of HR-verantwoordelijken. En mond-tot-mond reclame heeft potentieel om de bekendheid en aantrekkelijkheid van WELT in de toekomst nog te vergroten: alle geïnterviewde ondernemers gaven aan dat ze het traject zouden aanraden aan andere ondernemers. De uiteindelijke **motivatie om deel te nemen** varieert onder de geïnterviewde ondernemers. Enkele ondernemers wilden meer te weten komen over (de verschillende vormen van) werkplekieren, maar een groot deel wilde eerder informatie inwinnen over HR en aanwerving in de bredere zin. Enkele ondernemers gaven aan dat het screenen van het eigen HR-beleid hen motiveerde. Daarnaast speelt het uitbreiden van een netwerk ook mee.

Een andere **randvoorwaarde** is dat Voka **genoeg arbeidsbemiddelaars kan betrekken bij het project**. De coördinatoren geven aan dat het vlot gaat om de arbeidsbemiddelaars te overtuigen om in te stappen in het traject. De bevroegde arbeidsbemiddelaars geloven in de meerwaarde van het project, omdat het voor hen een uitgelezen kans is om hun bedrijsennetwerk verder uit te bouwen.

Betrokkenheid.

- **Samenwerkingsovereenkomst tussen Voka, de ondernemer en de arbeidsbemiddelaar:** De samenwerkingsovereenkomst is er in die zin niet gekomen. De ondernemers ondertekenen wel een soort 'overeenkomst' of 'inschrijvingsformulier' (afhankelijk van de regio) waarin ze zich engageren om op alle sessies aanwezig te zijn. De coördinatoren merken zelf dat dit de betrokkenheid van de ondernemers ten goede komt. Er wordt geen overeenkomst getekend met arbeidsbemiddelaars. Deze geven wel aan dat het logisch is dat ze samenwerken met Voka omdat het toeliden hun core business is en het de traditie is om samen te werken met Voka. Volgens sommige arbeidsbemiddelaars zou een samenwerkingsovereenkomst wel zinvol zijn, om duidelijke afspraken te maken over o.a. de doelstellingen van het traject, de manier waarop wordt omgegaan met onderlinge concurrentie tussen de arbeidsbemiddelaars, hun eventuele inbreng als spreker, ...
- **Samenwerking met VDAB:** VDAB is op verschillende manieren betrokken in de WELT-trajecten: VDAB komt toelichting geven over de mogelijkheden van werkplekieren, in sommige regio's worden de competentiecentra van VDAB bezocht, VDAB ontwikkelt een webinar over de IBO wetgeving,... De samenwerking werd geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst. Bij sommige bemiddelaars van VDAB leeft echter wel de spanning dat WELT diensten aanbiedt die zij zelf ook aanbieden, en dus in zekere zin begint te concurreren met VDAB. Ook heerst er bij sommige VDAB-bemiddelaars de perceptie dat VDAB de bedrijven zelf al kent en WELT de meerwaarde van het uitbouwen van een bedrijsennetwerk dus niet biedt. Deze perceptie keert wel geleidelijk aan nu meerdere bemiddelaars de meerwaarde van de samenwerking beginnen in te zien.
- **Betrokkenheid van ondernemers:** De deelnemers voelen zich in de meeste gevallen betrokken bij het project. Het merendeel van de ondervraagde deelnemers was geëngageerd en aanwezig op (bijna) alle sessies. Toch geven ze ook allen aan dat er bij elke sessie wel enkele afwezigen waren. De belangrijkste reden hiervoor is een gebrek aan tijd. Ook de coördinatoren erkennen dat er ook passief deelnemende ondernemers zijn, die enkel komen wanneer het past. De coördinatoren proberen bij de start duidelijk te maken dat deelname aan het traject niet vrijblijvend is en er een engagement tegenover staat. De huidige **context** van krapte op de arbeidsmarkt is een factor die de betrokkenheid van ondernemers positief beïnvloed.

- ▶ **De betrokkenheid van arbeidsbemiddelaars:** De betrokkenheid van de arbeidsbemiddelaars is soms beperkt. Hoewel de arbeidsbemiddelaars doorgaans gemakkelijk instappen in het traject, geven de coördinatoren aan dat het engagement tijdens het traject vaak verzwakt. De coördinatoren proberen het engagement te behouden door een goede opvolging, door de arbeidsbemiddelaars te betrekken bij de kick-off, de kennismakingsmarkt en andere initiatieven,... De arbeidsbemiddelaars geven aan dat ze graag voor (meer) toeleiding zouden zorgen binnen WELT, maar ze niet altijd de kandidaten in hun pool hebben waar de ondernemers naar op zoek zijn. Dit kan voor hen een reden zijn om minder betrokken te blijven in WELT, en is in die zin een **randvoorwaarde** voor de betrokkenheid van de arbeidsbemiddelaars. Een deel van de arbeidsbemiddelaars is niet op de hoogte van wat het WELT-traject voor de ondernemer inhoudt. Ook dit kunnen we identificeren als een **randvoorwaarde** om een maximale betrokkenheid van de arbeidsbemiddelaars te realiseren.

De coördinatoren geven aan dat een **goede samenstelling van de WELT-groep** een belangrijke **randvoorwaarde** is voor de betrokkenheid van de ondernemers. Ook bij de ondernemers komt de sfeer in de WELT-groep naar voor als een heel belangrijke motivator. De samenstelling van de WELT-groepen werd door de ondervraagde deelnemers steeds als erg goed ervaren. Soms waren de groepen heel divers, en gaf de diversiteit ruimte voor een frisse kijk op ieders problemen of struikelblokken. Bij meer homogene groepen werd de herkenbaarheid van de ervaringen sterk geapprecieerd. Er is dus geen echte lijn in te trekken. Men geeft wel aan dat de issues van een kleine KMO te zeer verschillen van die van grotere bedrijven, en dat er daar wel op gelet wordt bij de samenstelling van de WELT-groepen.

Een ander **randvoorwaarde** voor engagement bij de bedrijven is volgens de coördinatoren dat de **verwachtingen van ondernemers qua toeleiding** voor hun vacatures in zekere mate worden ingelost. Wanneer de toeleiding moeilijk of niet gebeurt, kunnen ondernemers gedemotiveerd geraken.

Reacties.

- ▶ **Ondernemer maakt actieplan op voor opleidingsbeleid:** Na de beginmeting van de WELT-roos hebben de meeste ondernemers samen met de Voka-coördinator een aantal 'actiepunten' geformuleerd. Van een echt actieplan is in de meeste gevallen geen sprake. Andere ondernemers menen zich niets te herinneren van een opmaak van een actieplan. De coördinatoren beslissen zelf hoe ze deze stap aanpakken. De mate waarin dit uitgewerkt wordt, varieert dus per regio en naargelang de noden van het bedrijf. Ook de coördinatoren geven aan dat het actieplan voornamelijk gebruikt wordt om de coaching aan op te hangen bij de startmeting van de WELT-roos, waarna aan het 'actieplan' nog weinig aandacht gegeven wordt. Om deze redenen heeft Voka beslist om sinds 2018 aantal actieplannen niet meer als KPI te hanteren.
- ▶ **Er ontstaat een community tussen de WELT deelnemers en alle stakeholders:** Ook hier proberen de coördinatoren aan bij te dragen door een goede samenstelling van de WELT-groep. De coördinatoren stimuleren interactie via bv. oefeningen en merken dat er al snel een sfeer van vertrouwen ontstaat. De ondervraagde deelnemers zijn erg enthousiast over de sfeer in hun WELT-groep. Ze geven allemaal aan dat ervaringen in vertrouwen gedeeld werden en er enorm veel interactie was, wat voor velen de grootste meerwaarde van het WELT-traject heeft betekend. Enkele deelnemers hebben ook nog steeds contact met andere deelnemers uit de WELT-groep. Er wordt aangebracht dat het goed is om in de kick-off sessie afspraken te maken rond de vertrouwelijkheid van de ervaringen die besproken worden tijdens het traject, om die open sfeer te creëren. De arbeidsbemiddelaars maken echter geen deel uit van deze community. Zij horen niet tot één bepaalde WELT-groep, maar volgen er meerdere.

Een **randvoorwaarde** om de vooropgestelde 'community' te creëren tussen zowel de ondernemers onderling als tussen de ondernemers en de arbeidsbemiddelaars, is dat het **digitaal platform goed functioneert**. De tool wordt in de praktijk echter in beperkte mate gebruikt door ondernemers en zeker door arbeidsbemiddelaars. De coördinatoren geven aan dat het wel een handige en kwalitatieve tool kan zijn. De hulpmiddelen die worden aangereikt op het platform vinden wel hun weg naar de ondernemers die ernaar op zoek zijn. Maar het matchingsluik, waarin arbeidsbemiddelaars werkzoekenden kunnen matchen aan vacatures voor werkplekieren bij de deelnemende ondernemers, wordt niet gebruikt. De arbeidsbemiddelaars geven hier aan dat het platform voor hen niet heel gebruiksvriendelijk is. Omdat het digitale platform georganiseerd is per WELT-groep, missen zij een overzicht van de vacatures over de WELT-groepen heen. Enkele coördinatoren hebben daar omheen gewerkt en via een andere tool een overzicht van de deelnemende bedrijven en de vacatures onder de arbeidsbemiddelaars verspreid.

Een andere **randvoorwaarde** opdat er een community tussen de WELT-deelnemers ontstaat, is een **goede interactie en ervaringsuitwisseling** tussen de WELT-deelnemers. Dit wordt sterk gestimuleerd door de Voka-coördinatoren en wordt door alle geïnterviewde deelnemers als erg positief ervaren.

Veranderingen in kennis, attituden, vaardigheden en aspiraties.

▶ **Ondernemer verwerft inzicht in:**

- ▷ **Subsidies/maatregelen/...:** De ondernemers geven aan dat dit herhaaldelijk aan bod komt tijdens de sessies en ze ook zeker terecht kunnen bij de coördinatoren voor verder advies hierover.
- ▷ **Werkplekieren, opleidingsbeleid:** Ook deze thema's komen aan bod in het WELT-traject, maar worden door veel ondernemers echter niet als de focus van WELT ervaren. De WELT-sessies behandelen bredere HR-thema's. Ook de Voka-coördinatoren geven aan dat ze in de toekomst die focus op werkplekieren en opleidingsbeleid meer zouden kunnen behouden doorheen heel het traject.
- ▷ **De werking van arbeidsbemiddelaars:** Via de kick-off sessie, de kennismakingsmarkt, of andere activiteiten leren de ondernemers verschillende tenderpartners en hun werking kennen. Zowel uit de gesprekken met de ondernemers als uit die met de coördinatoren blijkt dat het netwerk van tenderpartners bij veel ondernemers niet gekend was voor hun deelname aan WELT. Maar volledig duidelijk is het de ondernemers nog niet geworden. Bovendien is er verschil in kwaliteit, de prijszetting is niet doorzichtig, enzovoort. Er wordt meermaals aangegeven dat een overzicht van de bestaande tenderpartners welkom zou zijn. Dit kwam ook naar voren in het gesprek met de projectverantwoordelijke van Voka. Ook de arbeidsbemiddelaars erkennen dat het aanbod aan tenderpartners een heel gefragmenteerd veld is, dat voor de werkgever vaak onduidelijk is. Een helder overzicht van het aanbod van de arbeidsbemiddelaars/tenderpartners is dus een bijkomende [randvoorwaarde](#) die niet ingevuld is.

- ▶ **Arbeitsbemiddelaars kennen de weg naar de ondernemers die leerplekken aanbieden:** WELT wordt door de arbeidsbemiddelaars als een meerwaarde beschouwd om hun bedrijvennetwerk uit te breiden. Ze weten dat de deelnemers van WELT op zijn minst open staan voor leerplekken.

Een [randvoorwaarde](#) om deze veranderingen in kennis, attituden en vaardigheden te realiseren is de **kwaliteit van de begeleiding van de Voka-coördinatoren**, die zowel door de deelnemers als door de arbeidsbemiddelaars erg goed wordt bevonden. De geïnterviewde deelnemers waren allen erg enthousiast over de begeleiding. De coördinatoren spelen heel goed in op de noden van de deelnemende bedrijven en creëren het gevoel dat het traject op maat gemaakt wordt voor de deelnemers. De deelnemers geven eveneens aan dat de coördinatoren erg enthousiast en betrokken zijn. Ook de arbeidsbemiddelaars hebben een heel positieve ervaring met de coördinatoren. De coördinatoren werken steeds heel stipt, professioneel, en creëren een gevoel van gelijkwaardigheid en samenwerking met de arbeidsbemiddelaars. De coördinatoren doen niet aan overcommunicatie en bezorgen geen administratieve overlast. De coördinatoren voelen zich voor deze begeleiding gesteund door Voka en kunnen in onderling overleg beslissen welke opleidingen ze nodig hebben om de WELT-trajecten nog beter te coördineren.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

- ▶ **Ondernemer vormt bedrijf om tot kwalitatieve leeromgeving en werkt aan een breed en duurzaam HR-beleid:** Bij de meeste ondernemers heeft WELT geen structurele verandering in het opleidingsbeleid teweeg gebracht, maar uit de interviews blijkt wel dat WELT een goede stap is om een mindswitch te maken naar een HR-beleid waarin opleiding een cruciaal belang heeft. De mate waarin de ondernemers werken aan de actiepunten die geformuleerd werden, of plannen om dit in de toekomst te doen, varieert. De boodschap die WELT probeert over te brengen, dat de focus bij de aanwerving op talenten moet liggen, is bij de meeste deelnemers overgekomen. De coördinatoren geven echter aan dat de mindswitch naar het breed openstellen van vacatures niet gemakkelijk gebeurt. Er moet een zekere openheid zijn bij de start. Dit is een [randvoorwaarde](#) om de veranderingen in de praktijk te kunnen realiseren. De mindswitch naar een breed HR-beleid zal er volgens de arbeidsbemiddelaars waarschijnlijk met WELT alleen niet komen, maar ze erkennen wel dat het traject zeker een goede eerste stap is.

- ▶ **Arbeitsbemiddelaars en ondernemers gaan afstemmen:** De arbeidsbemiddelaars geven aan dat het nog zoeken is naar de juiste organisatievorm voor de kennismakingsmomenten tussen arbeidsbemiddelaars en ondernemers. Zo zijn er ervaringen met kick-off sessies waarin er genetwerkt kon worden, in andere werden er speeddates tussen arbeidsbemiddelaars en ondernemers georganiseerd, en in nog andere konden de arbeidsbemiddelaars elk hun organisatie en werking pitchten aan de ondernemers. Bij een netwerkevent bestaat de kans dat de arbeidsbemiddelaar niet met het meest gepaste bedrijf praat. Bij de speeddates en het pitchten moeten de ondernemers te veel keer hetzelfde verhaaltje horen van de arbeidsbemiddelaars. Er werd ook vermeld dat een aanwezigheidslijst op de kennismakingsmarkten of kick-off sessies zeker nodig is, en eventueel al vooraf kan doorgestuurd worden zodat ze zich kunnen voorbereiden. Het succes van de kick-off sessie, de kennismakingsmarkt of andere activiteiten die worden georganiseerd is een [randvoorwaarde](#) opdat de afstemming goed verloopt. De arbeidsbemiddelaars zijn wel van mening dat WELT er in het algemeen in slaagt om ondernemers en arbeidsbemiddelaars samen te brengen.

Een **randvoorwaarde** opdat de ondernemer zijn bedrijf omvormt tot een kwalitatieve leeromgeving en werkt aan een breed en duurzaam HR beleid, is dat er samen met de Voka-coördinator **voldoende aandacht** wordt besteed aan enerzijds het uittekenen van de **actiepunten** aan het begin van het traject, en anderzijds aan de manier waarop en de mate waarin de actiepunten gerealiseerd worden. Een goede opvolging van de Voka-coördinatoren is hier noodzakelijk. De mate waarin dit gebeurt, varieert tussen de WELT-groepen en -deelnemers.

Een **randvoorwaarde** opdat de arbeidsbemiddelaars en de ondernemers gaan afstemmen, is de **kwaliteit van de ondersteuning van de arbeidsbemiddelaars** door de Voka-coördinatoren. De coördinatoren geven aan dat de arbeidsbemiddelaars vaak niet gewend zijn om te netwerken met ondernemers en dat ze hierin ondersteund moeten worden. Ze proberen dit nog intensiever te doen via één-op-één contacten en intervisiesessies. De arbeidsbemiddelaars zijn tevreden over deze ondersteuning.

Resultaten

- ▶ **Meer kwalitatieve en kwantitatieve leerplekken voor niet-werkende werkzoekenden binnen een breed en duurzaam HR-beleid:** Alle 305 deelnemende WELT-bedrijven hebben minstens één leerplek aangeboden. De ondervraagde ondernemers zijn gaan nadenken over de mogelijkheden binnen hun bedrijf om een vorm van werkplekieren aan te bieden. Enkele ondernemers haalden ook aan dat leren op de werkvloer nu eenmaal de toekomst is.
- ▶ **Meer leerplekken worden ingevuld door niet-werkende werkzoekenden:** Uit VDAB-cijfers blijkt dat van de 305 deelnemende bedrijven, er 99 een matching hebben kunnen krijgen gedurende de periode Q3 2016 t/m Q3 2017. Dat is dus net geen één op drie. Dit wordt hoofdzakelijk verklaard door de moeizame toeleiding. Eind 2017 vulden 313 werkzoekenden een leerplek in de 99 bedrijven die minstens één leerplek openstelde in. 61% van deze werkzoekenden behoort tot een kansengroep.

Een grote **veronderstelling** die Voka gemaakt had bij het uittekenen van het project is dat **arbeidsbemiddelaars werkzoekenden zouden toeleiden** naar de openstaande vacatures voor leerplekken. Dit is een cruciale **randvoorwaarde** om de resultaten te realiseren. De toeleiding van werkzoekenden gebeurt echter niet zo vlot als zowel de Voka-coördinatoren en –projectverantwoordelijke als (een deel van) de ondernemers verwacht hadden. De Voka-coördinatoren en –projectverantwoordelijke geven aan dat dit mede ligt aan een gebrek aan afstemming tussen arbeidsbemiddelaars en ondernemers, doordat arbeidsbemiddelaars niet gemakkelijk de stap zetten naar de onderneming. De arbeidsbemiddelaars van hun kant aarzelen soms ook om een werkzoekende door te sturen, omdat ze de ondernemer tevreden willen stellen of omdat ze de werkzoekende willen behoeden voor een eventuele afwijzing. De arbeidsbemiddelaars ondervinden dat de ondernemers vaak op zoek zijn naar te hoge profielen of naar profielen die nu eenmaal niet in hun pool zitten. De arbeidsbemiddelaars merken ook op dat WELT een provinciale (en geen regionale) werking heeft, maar mobiliteit voor de doelgroepen juist heel vaak een probleem is. Ze geven aan dat zo veel mogelijk tenderpartners betrokken moeten worden en dat de verschillende tenderpartners en VDAB meer moeten samenwerken. Een belangrijke belemmerende **contextfactor** is hier de concurrentie die speelt tussen de tenderpartners die de samenwerking tegengaat en de ideale matching kan verhinderen.

Een **randvoorwaarde** om deze resultaten te realiseren is dat de **kennismakingsmarkt een succes** is. De coördinatoren vragen aan de arbeidsbemiddelaars om deel te nemen aan de talentenmarkt en zijn daar eerder streng in. Ze vragen om kandidaten aan te brengen, en als dat niet kan, dat ze dan wel een opvolging doen bij bedrijven en ze een lange termijn-relatie starten. De toeleiding loopt echter moeizaam. Ook horen we dat de afstand tot de arbeidsmarkt van toegeleide werkzoekenden soms te groot is of de werkzoekende niet arbeidsmarktrijp is. Wanneer ook werkzoekenden worden uitgenodigd op de kennismakingsmarkt, komen een heel deel van hen niet opdagen of zijn ze niet gemotiveerd. Enkele arbeidsbemiddelaars hebben ervaringen met kennismakingsmarkten waar slechts een beperkt aantal bedrijven aanwezig waren. Ook uit de interviews met de deelnemers bleek dat zij de aanwezigheid op een kennismakingsmarkt als eerder vrijblijvend wordt ervaren.

Een **randvoorwaarde** die al door Voka werd geïdentificeerd is dat de **collega's ook een mentaliteitsswitch** maken. De coördinatoren proberen hier ook aandacht aan te besteden in de sessies, en plannen om dit nog meer te doen in de toekomst. Ze merken dat naast de HR-verantwoordelijke, het ook erg belangrijk is dat de CEO en de lijnmanagers mee zijn in het verhaal. Ook de arbeidsbemiddelaars ondervinden dit soms als een belemmering. Het team binnen een bedrijf staat niet altijd open voor een collega die nog opgeleid moet worden, of is niet pedagogisch deskundig om het werkplekieren te begeleiden. De projectverantwoordelijke mist een koppeling met de initiatieven van de vakbonden.

Een **randvoorwaarde** waarvoor Voka bij het uittekenen van het project aandacht had, is dat de matching tussen een ondernemer en arbeidsbemiddelaar bij de start van het traject goed gebeurt. In de praktijk gebeurt deze individuele matching zelden of nooit. In de kick-off sessie kunnen de arbeidsbemiddelaars zich wel voorstellen aan de deelnemers. In sommige gevallen gebeurt daar al een afstemming tussen ondernemer en arbeidsbemiddelaar.

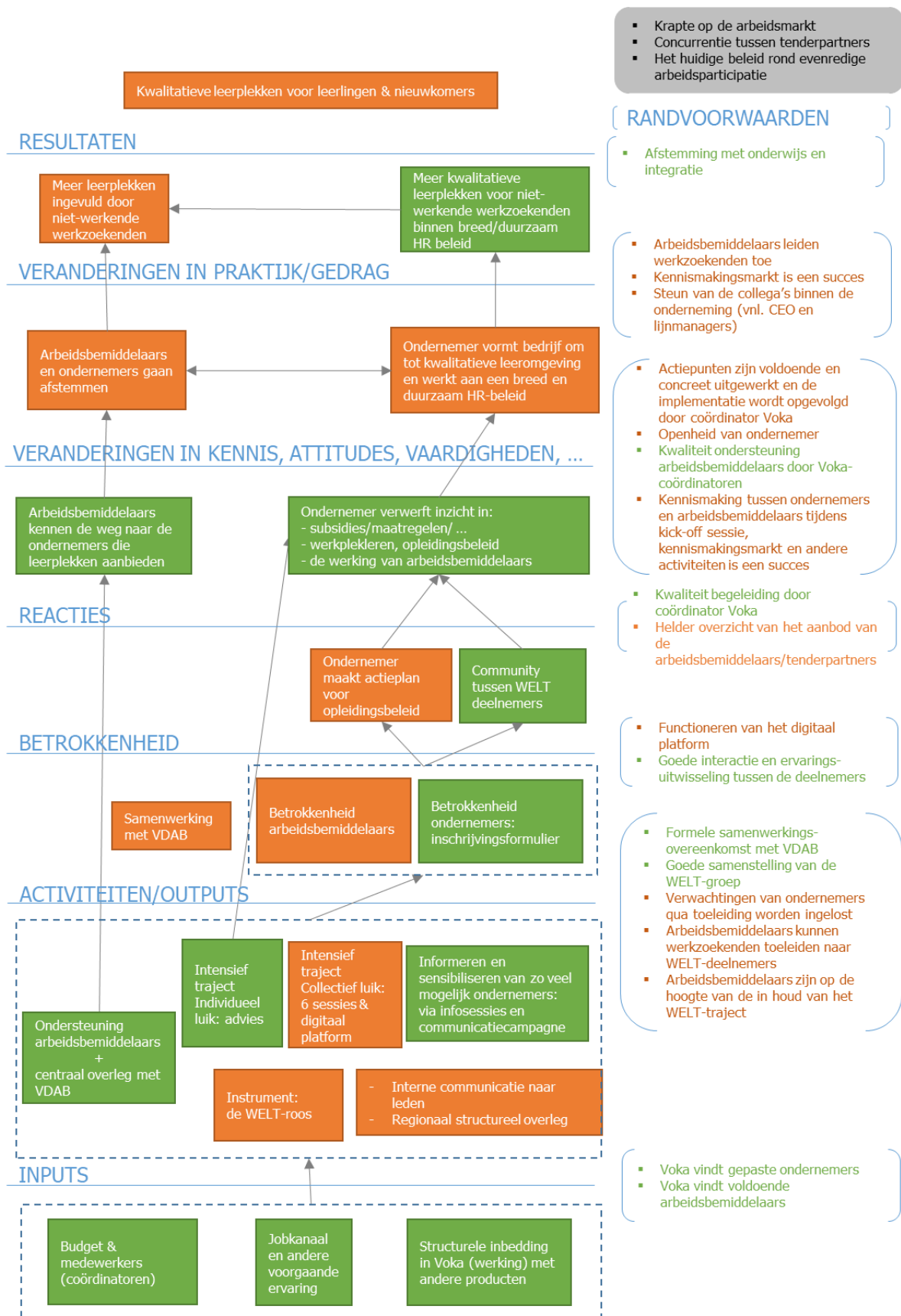
- ▶ **Kwalitatieve leerplekken voor leerlingen en nieuwkomers:** Hier is WELT in deze fase van het project nog niet toe gekomen. De afstemming met onderwijs en integratie gebeurt wel: de projectverantwoordelijke van WELT zit in de werkgroep duaal leren op Vlaams niveau en sommige WELT-coördinatoren coördineren ook regionale projecten rond duaal leren en integratie.

Context.

Na het in kaart brengen van het proces dat wordt vastgesteld op het terrein, kunnen we enkele contextfactoren definiëren die een belangrijke invloed uitoefenen op de dynamiek die het project WELT teweegbrengt.

- ▶ **De huidige krapte op de arbeidsmarkt:** Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt hebben heel wat ondernemers moeilijkheden om hun vacatures ingevuld te krijgen. Het wordt noodzakelijk om met een brede blik naar de arbeidsmarkt te kijken. Ook onderstreept dit het belang van het structureel inbouwen van een opleidingsbeleid in de onderneming, om nieuwe medewerkers die nog niet over de nodige competenties beschikken op de werkvloer op te kunnen leiden. Dit heeft zowel een impact op de motivatie van ondernemers om deel te nemen aan WELT als op de openheid om leerplekken aan te bieden en een breed en duurzaam HR-beleid op te zetten.
- ▶ **De concurrentie tussen de tenderpartners:** De arbeidsbemiddelaars erkennen dat de verschillende tenderpartners nu eenmaal concurrenten zijn en elk zo veel mogelijk toeleiding willen realiseren. Hierdoor benaderen ze op de talenmarkten de bedrijven soms heel commercieel, is de samenwerking tussen tenderpartners niet optimaal en wordt niet altijd de meest passende kandidaat doorgestuurd naar een vacature. Deze concurrentie speelt op deze manier een belangrijke rol in het vinden van de ideale match tussen vacature en werkzoekende en dus in het succes van WELT.
- ▶ **Het huidige beleid rond evenredige arbeidsparticipatie:** De bevroagde actoren ervaren het beleid rond evenredige arbeidsparticipatie als erg versnipperd en niet geïntegreerd (Vlaams en Federaal, Focus op Talent en het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen, ...). Dit maakt het erg complex om uit te leggen aan ondernemers die op deze beleidsmaatregelen beroep willen doen.

Figuur 4: Schematische voorstelling van de dynamiek van WELT



Bron: IDEA Consult

5 / Casestudie Jobstap – UNIZO

In dit deel van het rapport beschrijven we de resultaten van de casestudie van het project JOBSTAP van UNIZO. Onderstaande tabel geeft weer uit welke stappen onze aanpak bestond en welke respondenten achtereenvolgens werden bevestigd.

Tabel 7: Aanpak

| Stap | Deelnemers | Timing |
|--|--|------------------|
| Werkessie: opmaak veranderingstheorie | Coördinator JOBSTAP Coördinator projecten UNIZO Adviseur arbeidsmarktbeleid UNIZO | 17/05/2018 |
| Interview VDAB | Strategisch accountmanager werkgeversorganisaties | voor 29/05/2018 |
| Focusgroep | 7 UNIZO-adviseurs JOBSTAP | 03/07/2018 |
| Focusgroep | Vacatureconsulenten VDAB: 1 per provincie Netwerkmanager VDAB | 28/06/2018 |
| Telefonische interviews | 7 deelnemende ondernemers ⁷ | Juni – juli 2018 |
| Consolidatie | Coördinator JOBSTAP Adviseur arbeidsmarktbeleid UNIZO 4 UNIZO-adviseurs JOBSTAP Netwerkmanager VDAB Schriftelijke feedback 1 deelnemer | 06/08/2018 |

Voorts werden nog volgende bronnen geraadpleegd:

- ▶ Het projectvoorstel van UNIZO
- ▶ Het samenwerkingsakkoord met de Vlaamse Regering
- ▶ Overzicht financiering en KPI's voor de periode juli 2016 – december 2017 (eerste 18 maanden)
- ▶ Powerpoint VDAB evaluatie Focus op talent UNIZO-JOBSTAP & UNIZO-JOBSTAP (18 december 2017) met cijfers Q4 2016 – Q3 2017.
- ▶ Evaluatie JOBSTAP 2018 (UNIZO)

Verder in dit hoofdstuk bespreken we de veranderingstheorie van het project dat UNIZO binnen Focus op Talent heeft opgezet: Jobstap. Op het einde van dit hoofdstuk volgt een schematisch overzicht. Hierin worden de elementen die volgens de bevestigde stakeholders goed verlopen en de randvoorwaarden die ingelost worden in het **groen** aangeduid, de elementen die niet (helemaal) lopen zoals verwacht en de randvoorwaarden die niet (helemaal) ingelost worden in het **oranje**.

Inputs.

- ▶ **Budget.** Vermits alle vooropgestelde KPI's voor de subsidieperiode 1 juli 2016 t/m 31 december 2017 werden behaald, kon UNIZO aanspraak maken op de maximale resultaatsfinanciering.
- ▶ **Medewerkers.** Op het project JOBSTAP werken bij UNIZO twee types provinciale medewerkers. Enerzijds HR accountmanagers (deeltijds), die het face-to-face advies geven, en anderzijds de JOBSTAP adviseurs, die de lerende netwerken organiseren.

⁷ Deze contacten werden verkregen via UNIZO. Er is dus kans op een zekere positieve bias in de antwoorden van deze ondernemers.

- ▶ **Ervaring.** Alle UNIZO medewerkers binnen JOBSTAP hebben heel wat HRM-ervaring (o.a. arbeids- en organisatiepsychologie, competentie management en –assessment, praktijkervaring in directiefunctie, ...). Drie van de medewerkers hebben ervaring vanuit Jobkanaal. Heel wat contacten met arbeidsbemiddelaars werden opgebouwd in de Jobkanaal-periode.
- ▶ **Talentontwikkelaar.be** werd op vraag van het Departement niet gecommuniceerd naar de ondernemers omdat men de website nog ging herwerken. Dit is in september 2017 gebeurd. Sommige HRM adviseurs gebruiken de site wel zelf als bron van informatie. Een overheidsdatabank die wel door sommige UNIZO adviseurs wordt aangebracht tijdens JOBSTAP is de **beroependatabank Competent** van VDAB: ze stimuleren ondernemers om zich op de beroepen fiches te baseren om talentgerichte vacatures te schrijven. Ook **'Mijn VDAB'** voor werkgevers wordt toegelicht.
- ▶ **Ronde tafel.** De ronde tafel om alle structurele partners op een lijn te krijgen rond dezelfde boodschap is er niet gekomen zoals voorzien. Een professor van de Universiteit Hasselt was geïnteresseerd om dit te faciliteren, maar toen de medewerkers van het Departement WSE ook wilden deelnemen, zag deze academicus zijn toegevoegde waarde als facilitator niet meer. Bovendien was het extra budget dat UNIZO ervoor vroeg, niet beschikbaar.
De [randvoorwaarde](#) **'Iedereen schaaft zich achter dezelfde boodschap'** om de impact van de sensibilisering zo groot mogelijk te maken, heeft UNIZO op deze manier dus niet kunnen realiseren.

Activiteiten/outputs.

- ▶ **Sensibiliserings- en bewustmakingscampagne.** UNIZO integreert de campagne rond Focus op Talent of JOBSTAP, in alle communicatiekanalen (o.a. ZO magazine en sociale media) en events. De thematiek – door UNIZO omschreven als 'zorg dragen voor medewerkers met oog voor talent' – wordt overall meegenomen. In de eerste 18 maanden van het project realiseerde UNIZO zo de voorziene KPI van 10 publicaties, met een gezamenlijk bereik van 90.000 lezers.
- ▶ De **'Dag van de Medewerker'** is het belangrijkste event: UNIZO organiseert dit jaarlijks op de derde donderdag van april. Ondernemers worden opgeroepen om positieve en inspirerende acties op te zetten om alle talenten binnen de ondernemingen in de schijnwerpers te plaatsen en te bedanken voor hun inzet, en zo te tonen dat ze aandacht hebben voor een duurzaam HR-beleid. De beste acties krijgen een prijs: per provincie is er een winnaar die gratis mag deelnemen aan het JOBSTAP-traject. Nationaal is er een winnaar die bezoek krijgt van een foodtruck. UNIZO wilde de naam 'Dag van de Medewerker' ter beschikking stellen aan alle partners van Focus op Talent, maar UNIZO betreurt dat dit niet is gelukt.
- ▶ **Infosessies en bedrijfsbezoeken.** Infosessies en bedrijfsbezoeken zijn een beproefde werkvorm binnen de UNIZO-werking. Infosessies over allerhande thema's worden gecombineerd met bedrijfsbezoeken bij ondernemers met positieve ervaringen, als trigger om mensen te motiveren om deel te nemen. In het kader van JOBSTAP organiseren de JOBSTAP adviseurs samen met de provinciale UNIZO medewerkers specifieke sessies over HR, competentiebeleid en talenten (bv. 'Talent werkt', 'War for talent', 'Sfeer' – rond pesten, iets waar werknemers uit kansengroepen wel eens mee geconfronteerd worden). Het is voor UNIZO een manier om deze nieuwe thema's te verankeren in de reguliere werking. De JOBSTAP adviseurs en HR-accountmanagers zijn telkens aanwezig om eventueel ondernemers te rekruteren voor JOBSTAP.

Deze **verankering van JOBSTAP in de reguliere werking** kan worden gezien als bijkomende [randvoorwaarde](#) die is ingevuld.

In de eerste 18 maanden organiseerde UNIZO 5 infosessies en 5 bedrijfsbezoeken in het kader van JOBSTAP, met respectievelijk een 250-tal en een 160-tal deelnemende werkgevers.

- ▶ **Digitaal platform.** Dit is uitgewerkt tot de website **Linkmij**: een databank van organisaties die ondernemers kunnen ondersteunen bij vragen over de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (vnl. tenderpartners van VDAB). Het omvat reeds 71 partners. Er kan worden gezocht op doelgroep, thema en regio.
- ▶ **Lerende netwerken.** Als UNIZO spreekt over **'JOBSTAP-trajecten'** gaat het om deze lerende netwerken. In de eerste 18 maanden organiseerde UNIZO 20 trajecten, met in totaal een 160-tal deelnemende ondernemers.

- ▶ De sessies bouwen op naar de **speeddate** in sessie 4: ondernemers leren talentgerichte vacatures opmaken (o.m. met de mogelijkheid tot werkplekleren) en worden voorbereid op talentgericht rekruteren. Ter voorbereiding van de speeddate worden deze vacatures aan VDAB en andere toeleiders/tenderpartners bezorgd. VDAB krijgt 3 tot 5 weken tijd om de kandidaten te prescreenen. Tijdens de speeddate zelf komen de geselecteerde kandidaten solliciteren bij de ondernemers, evt. met ondersteuning van een begeleider.
- ▶ Sinds 2018 is er bij de 4 sessies een extra sessie bijgekomen, nl. speeddates voor ex-deelnemers. Deze worden apart georganiseerd, enerzijds omdat op sommige plaatsen de groepen te groot worden en anderzijds om te zorgen dat ondernemers verder werken met wat ze geleerd hebben.
- ▶ **Face-to-face contacten.** Dit gebeurt door de HR-accountmanagers, via individuele gesprekken en bedrijfsbezoeken. De thema's zijn zeer ruim: over het belang van HRM in het algemeen en de problemen waar ondernemers tegenaan lopen, employer branding, re-integratie, enzovoort. Het gaat breder dan competentiegericht en divers personeelsbeleid. Er werden reeds 2700 face-to-face gesprekken gedaan. De adviseurs verwijzen door naar partners, afhankelijk van de noden van de bedrijfsleider: eventueel naar JOBSTAP, maar ook heel vaak gewoon naar VDAB. Veel zelfstandige ondernemers weten niet wat ze van VDAB mogen verwachten. In de eerste 18 maanden leidde deze begeleiding tot een 1000-tal eerstelijnsadviezen en een 560-tal doorverwijzingen.

Het is duidelijk dat **UNIZO ondernemers met positieve ervaringen, experts, deelnemers JOBSTAP kan mobiliseren**. Aan deze [randvoorwaarde](#) wordt dus voldaan. Deelnemers aan de lerende netwerken worden o.a. toegeleid vanuit de face-to-face contacten door de HR-accountmanagers. Zo ging het voor de meeste van de bevraagde ondernemers: JOBSTAP werd voorgesteld tijdens een bezoek waarin de diensten van UNIZO werden voorgesteld. Anderen leerden JOBSTAP kennen op een netwerkevent of via een algemene mailing. Toeleiding gebeurt vb. ook via de online chat of de gratis ondernemerslijn. Mond-tot-mond reclame heeft ook potentieel: de meeste deelnemers die we hoorden, hebben over hun ervaringen gepraat met collega-ondernemers en bijna allemaal zouden ze deelname aanraden.

Betrokkenheid.

- ▶ **Publicaties en sociale media worden gelezen, met publicaties en sociale media bereiken doelgroepen** als [randvoorwaarde](#). In de eerste 18 maanden van het project hadden de publicaties een gezamenlijk bereik van 90.000 lezers. De sociale mediacampagne die in 2018 aan de Dag van de Medewerker gekoppeld werd, bereikte 125.000 mensen en werd 178.000 keer bekeken.
- ▶ **Samenwerking met VDAB.** UNIZO rekent op VDAB voor de toeleiding van werkzoekenden voor de speeddate. Dit gebeurt door de lokale vacatureconsulenten. Deze toeleiding verloopt niet zoals verwacht (zie verder). Binnen de context van het overleg op centraal niveau wordt dit door UNIZO aangekaart. De **formele overeenkomst** creëert hier dus inderdaad de [randvoorwaarde](#) voor. UNIZO wijst er echter op dat er voor VDAB geen KPI's staan op toeleiding.

Daarnaast leveren de VDAB teamleiders en accountmanagers een belangrijke bijdrage aan de sessies 1 en 4. Ze geven enerzijds uitleg over de kenmerken van de lokale arbeidsmarkt en de beschikbare doelgroepen, en anderzijds ondersteunen ze de deelnemers desgewenst bij het plaatsen van hun vacature(s) op de VDAB-website ter voorbereiding van de speeddate, inclusief het verspreiden via sociale media.

De vacatureconsulenten zijn ook niet geheel tevreden over de samenwerking. Hoewel UNIZO via de teamleiders en accountmanagers informatie over JOBSTAP heeft doorgegeven (vb. via een filmpje), bleek uit de focusgroep dat sommige vacatureconsulenten vinden dat het project heel laat naar hen wordt gecommuniceerd. In hun ervaring werden ze 'plots' gebeld door een JOBSTAP-adviseur om kandidaten te zoeken voor een specifieke vacature voor de speeddate. Bovendien bleek dat zij niet allemaal op de hoogte waren van het eerdere JOBSTAP-traject dat de ondernemers hebben doorlopen. Tot slot kijken de vacatureconsulenten met gemengde gevoelens naar UNIZO als partner. Sommigen vinden dat UNIZO diensten verkoopt die VDAB ook biedt, maar anderzijds beseffen de meesten wel dat VDAB via UNIZO een waardevol netwerk van nieuwe bedrijven kan bereiken. Veel hangt af van de informatiedoorstroming en aansturing binnen VDAB, die varieert per provincie (vb. in Antwerpen en Limburg komen de vacatureconsulenten en tenderpartners naar sessie 4, in de andere provincies gaan ze niet in op de uitnodiging).

Overleg op centraal niveau, waarna de afspraken binnen VDAB top-down worden gecommuniceerd, volstaat blijkbaar niet om de betrokkenheid van de lokale consultants van bij aanvang te garanderen. **Overleg met VDAB vacatureconsultanten op lokaal niveau** lijkt dus een bijkomende **randvoorwaarde** te zijn die nog niet vervuld is, maar wel potentieel heeft: de meeste vacatureconsultanten waren na het eerste, eerder moeizame contact, wel tevreden over het verdere verloop van de samenwerking met de JOBSTAP-adviseur. Beide partijen geven aan dat het contact in het tweede werkingsjaar van JOBSTAP al vlotter verloopt. Bovendien spraken UNIZO en VDAB af om vanaf 2019 per provincie een SPOC aan te duiden, die voor de JOBSTAP-adviseurs het aanspreekpunt zal zijn voor de afspraken met de vacatureconsultanten.

- ▶ **Ondernemers engageren zich na intakegesprek.** Het was voor alle bevroegde deelnemers duidelijk dat ze zich voor de 4 sessies van een halve dag moesten engageren. Er wordt 190€ inschrijvingsgeld gevraagd, om het belang van dit engagement te benadrukken. Vier halve dagen vrijmaken is niet voor alle zaakvoerders – die binnen hun KMO verantwoordelijke zijn voor alles – evident. 'De grote uitdaging is om ze te overtuigen dat ze er iets aan gaan hebben', zo zei een UNIZO-adviseur. Hierbij zet UNIZO vooral de praktijkgerichtheid, de mogelijkheid om te leren van elkaar, en de winst die kan worden geboekt door kwaliteitsvol aan te werven, in de verf.

Hoewel de JOBSTAP-adviseurs er steeds op wijzen dat dit niet kan worden gegarandeerd, is het belangrijkste argument waarmee de bevroegde deelnemers overtuigd werden, het feit dat het finaal de bedoeling is om tijdens de speeddate iemand te kunnen aanwerven. Veel bedrijven groeien en alle deelnemende ondernemers zijn (wanhopig...) op zoek naar personeel. Enkelen keken ook uit naar de uitleg over mogelijke overheidssteun en algemeen de mogelijkheid om bij te leren over HR.

De **kwaliteit van de intake** als **randvoorwaarde** is in orde. Er was steeds een voorafgaand persoonlijk of telefonisch contact om na te gaan of de voorgestelde inhoud overeenstemde met de noden van het bedrijf. Bovendien bleek uit de reacties van de bevroegde ondernemers dat UNIZO aandacht besteedt aan de samenstelling van de groep: vb. groepen met mensen uit verschillende sectoren, zodat er geen concurrenten aanwezig zijn.

Reacties.

- ▶ **Werkzoekenden uit kansengroepen engageren zich voor speeddating.** Dit is een pijnpunt binnen het project. De toeleiding van kandidaten voor de speeddates verloopt moeizaam. Volgens cijfers van VDAB werden er in Q4 2016 – Q3 2017 552 werkzoekenden toegeleid naar 17 speeddates, waarvan 51% uit kansengroepen. Als er voor een vacature geen kandidaten worden toegeleid, is dit voor de betreffende ondernemer - die op dat moment voorbereid is om iemand uit een kansengroep aan te werven - een zware teleurstelling.

De bevroegde vacatureconsultanten beseffen dit en voelen de druk, zowel vanuit de werkgevers als vanuit VDAB zelf, maar de meesten willen ook geen kandidaten doorsturen waar ze zelf niet in geloven.

Meerdere factoren verklaren waarom de toeleiding zo moeizaam verloopt. Het gaat om volgende **randvoorwaarden** die niet (volledig) ingevuld zijn:

- **Er zijn werkzoekenden met het geschikte profiel beschikbaar.** Vaak matcht de bestaande populatie werkzoekenden in de regio niet met de vacature. Sommige profielen zijn amper aanwezig op de arbeidsmarkt. Het feit dat de bedrijven vaak deelnemen met een vacature waar ze zelf niet gemakkelijk iemand voor vinden, maakt de kans groot dat het om een knelpuntvacature gaat.
 - **Werkzoekenden zijn gemotiveerd.** Ook deze randvoorwaarde wordt niet altijd ingelost. Tijdens alle speeddates zijn er werkzoekenden die niet komen opdagen. Niet alle werkzoekenden zijn arbeidsbereid. Anderzijds spelen bij kansengroepen ook praktische drempels, o.a. mobiliteit bij werkzoekenden die geen auto hebben, beperkte beschikbaarheid bij alleenstaande moeders zonder kinderopvang, 55+'ers binnen het Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage (SWT) die er weinig financieel voordeel bij hebben, ...
 - **Vacatureconsultanten krijgen voldoende tijd om werkzoekenden toe te leiden.** Hoewel 3 tot 5 weken een gebruikelijke termijn is, gaven sommige vacatureconsultanten aan dat tijdsgebrek een probleem was. Het gaat om een tijdsintensieve opdracht, waar ze op het moment van de vraag niet steeds de ruimte voor hebben. Dit heeft o.a. te maken met werkdruk en interne organisatie binnen de verschillende VDAB-kantoren.
- ▶ **Ondernemers gebruiken digitaal platform Linkmij.** Sinds 1 januari 2018 (dus in 7 maanden) had UNIZO 1121 bezoekers op dit platform. Geen enkele van de bevroegde ondernemers gebruikte tot nu toe het digitaal platform Linkmij. Hoewel de UNIZO-medewerkers aangeven dat ze de tool overal toelichten, kon slechts één van de bevroegde ondernemers zich herinneren dat het tijdens de sessie werd voorgesteld. UNIZO geeft aan dat deze communicatie 1-op-1 moet gebeuren en de tool nog verder moet beginnen leven.

- ▶ **Ondernemers nemen actief deel aan de 4 sessies en delen succes-en faalverhalen in een sfeer van vertrouwen.** Behoudens enkelen die wegens omstandigheden er een keer niet konden bij zijn, namen alle bevroegde deelnemers actief deel aan alle sessies en aan de speeddate. De meesten vonden dat er een goede, vertrouwelijke sfeer was in de groep. Dit is ook de ervaring van de JOBSTAP-adviseurs zelf.

De **randvoorwaarde** dat er **voldoende ruimte voor interactie en ervaringsdeling** moet gecreëerd worden, wordt ingevuld: de meeste bevroegde ondernemers waren hierover tevreden, net zoals over de **kwaliteit van de begeleiding door de JOBSTAP-adviseurs en experts**. Er is een duidelijke taakverdeling. De JOBSTAP-adviseurs organiseren de sessies, zijn het aanspreekpunt, en faciliteren de contacten met VDAB en andere partners. Zij waken vooral over het persoonlijk contact met de ondernemers en de ondersteuning op individueel niveau. Het zijn de externe sprekers die verantwoordelijk zijn voor de inhoud en de aanpak van de groepssessies, en dus ook voor het faciliteren van de interactie en ervaringsdeling. Algemeen genomen vonden de bevroegde deelnemers de kwaliteit van de externe sprekers goed, zowel qua inhoud als aanpak.

De deelnemers worden bevroegd over de kwaliteit van de begeleiding: na elke sessie bekijkt de JOBSTAP-coördinator deze feedback, koppelt terug op het maandelijks teamoverleg en communiceert successen en actiepunten naar de externe sprekers. Zo leerde VDAB bijvoorbeeld dat de uiteenzetting in de eerste sessie soms als te theoretisch werd ervaren. De aanpak is in elke provincie anders. Men probeert dit van op centraal niveau bij te sturen, vb. door overal een meer interactieve presentatie in te voeren.

Het **formuleren van een actiepunt** voor zichzelf na elke sessie gebeurt niet consequent. Enkele van de bevroegde ondernemers deden het, anderen niet of wisten zelfs niet dat het de bedoeling was. Om dit op te lossen zouden de JOBSTAP-adviseurs actiever kunnen aansturen op het formuleren van actiepunten. We voegen dit toe als bijkomende **randvoorwaarde**.

Veranderingen in kennis, attitudes, vaardigheden en aspiraties.

- ▶ **Positiever beeld over diversiteit en talenten bij het grote publiek.** UNIZO geeft aan dat deze mindswitch moeilijk te realiseren is met dit project alleen, en zeker niet al na één jaar. Bovendien is beeldvorming ook afhankelijk van beleid op andere niveaus en initiatieven van andere actoren.
- ▶ **Ondernemer leert talentgerichte vacatures opmaken.** Dit is volgens de meeste bevroegde ondernemers het belangrijkste dat ze geleerd hebben in de sessies, met daaraan gekoppeld de vaardigheid om op een goede manier selectiegesprekken te voeren. Dit zijn ook volgens UNIZO de belangrijkste veranderingen die binnen JOBSTAP wordt gerealiseerd. Ook de vacatureconsulenten zien op dit vlak bij de deelnemers een vooruitgang.
- ▶ **Ondernemer verwerft kennis over mogelijke toeleiders, extra ondersteuning en beschikbare doelgroepen.** Dit is bij de bevroegde ondernemers inderdaad het geval. Men leert vooral VDAB beter kennen, zowel de beschikbare informatie over doelgroepen op de lokale arbeidsmarkt en mogelijke tewerkstellingsmaatregelen, als zijn rol als vacatureconsulent. Doorgaans kenden ondernemers de dienstverlening voor werkgevers van VDAB vooraf niet, en de tenderpartners die specifieke doelgroepen begeleiden, nog minder. Over deze laatste arbeidsbemiddelaars is bij de bevroegde deelnemers minder bijgebleven.
- ▶ **Ondernemer krijgt positiever beeld over VDAB.** De meeste bevroegde ondernemers hebben tijdens hun deelname een persoonlijk contact opgebouwd met de vacatureconsulent van VDAB en zijn zeer positief over de ondersteuning die ze krijgen. Enkele zeggen expliciet dat dit bepaalde vooroordelen heeft weggenomen.
- ▶ **Vacatureconsulenten leren nieuwe bedrijven kennen.** Dit is een belangrijke meerwaarde voor de vacatureconsulenten.
- ▶ **Ondernemer verwerft inzicht in belang duurzaam en divers HR-beleid.** UNIZO merkt dat het opzetten van een duurzaam en divers HR-beleid voor veel ondernemers nog een stap te ver is, omdat er vaak nog helemaal geen HR-beleid is. Dit bleek ook uit de gesprekken met deelnemers: enkel diegenen die al een zekere basis hadden – doorgaans de grotere organisaties met een HR-verantwoordelijke - pikten elementen rond retentie, opleiding, werkplekieren, ... op. UNIZO wil hier in 2018 verder op inzetten, o.m. door een aantal bestaande checklists te actualiseren en te bundelen.

Randvoorwaarde

Inzicht in het leereffect van de sessies. Een groot deel van de bevroegde ondernemers zegt achteraf door de JOBSTAP-adviseur gecontacteerd te zijn geweest om de leereffecten op te volgen. Sinds 2018 is er een interactieve tool waarmee de deelnemers aan de lerende netwerken en aan de infosessies worden bevroegd over de mate waarin ze wat ze geleerd hebben te kunnen en zullen gaan toepassen in hun functioneren als ondernemer.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

- ▶ **Ondernemer werft kandidaat aan na speeddate.** UNIZO doet een kwalitatieve opvolging na 1 maand (Iemand aangeworven? Via welk kanaal? ...), maar er zijn geen globale cijfers over het aantal aanwervingen ten gevolge van de speeddate. Van de 8 door ons bevroegde ondernemers heeft ongeveer de helft de kandidaat aangeworven na de speeddate. Waar het niet lukte om de voorgestelde kandidaat aan te werven, werd door de bevroegde ondernemers vaak verwezen naar een gebrekkige motivatie of foute verwachtingen bij de werkzoekenden. De motivatie en verwachtingen van de werkzoekenden die naar de speeddate komen, zijn dus belangrijk als bijkomende [randvoorwaarde](#). Er werd reeds op gewezen dat het toeleiden van werkzoekenden een tijdsintensieve activiteit is. Dit heeft deels ook te maken met de inspanningen die moeten gebeuren om de werkzoekenden op dit vlak te screenen en begeleiden.
- ▶ **Ondernemer maakt talentgerichte vacatures op.** De meeste bevroegde ondernemers geven aan dit ook na hun deelname nog verder toe te passen.
- ▶ **Ondernemer houdt contact met VDAB.** Meer dan de helft van de bevroegde ondernemers zegt een duurzaam contact met VDAB te hebben overgehouden aan hun deelname aan JOBSTAP.
- ▶ **Ondernemer zet een duurzaam & divers HR-beleid op.** Enkele bevroegde ondernemers zeggen echt concrete stappen te hebben gezet op dit vlak, vb. HR-beleid aangepast, retentiebeleid opgestart, toepassing van subsidies onderzocht. Uit VDAB-cijfers (Q4 2016 – Q3 2017) blijkt dat er in 54 deelnemende bedrijven een werkplekleeractie werd gerealiseerd. Dit is ongeveer een derde van de deelnemende bedrijven in die periode. 10% van de toegeleide klanten volgde minstens 1 werkplekleeractie.

[Randvoorwaarden](#) voor het realiseren van deze veranderingen in praktijk en gedrag zijn de **kwaliteit van de nazorg door UNIZO** en de **kwaliteit van de nazorg door VDAB**. De belangrijkste vorm van nazorg door UNIZO zijn de speeddates voor ex-deelnemers. Een groot deel van de bevroegde ondernemers nam hieraan deel en ervaren dit als zeer waardevol. Het zette hen vnl. aan om wat ze leerden over het talentgericht opmaken van vacatures verder toe te passen. Voorts contacteert UNIZO ook alle deelnemers achteraf telefonisch. De opvolging gebeurt niet echt op basis van persoonlijke actiepunten, maar wel telkens op maat, vb. voor een bepaald bedrijf werden rekruteringsgesprekken in het bedrijf zelf georganiseerd i.p.v. op de speeddate, omdat het meer aansloot bij de specifieke behoeften. Anderzijds mag UNIZO ook niet te ver gaan in de nazorg: enkele bevroegde ondernemers gaven aan er geen behoefte aan te hebben. De nazorg na een eventuele aanwerving met het oog op de duurzaamheid ervan gebeurt eerder door VDAB dan door UNIZO. Dit draagt bij aan het opbouwen van duurzame contacten en de meeste bevroegde ondernemers vonden dit een positieve ervaring.

Resultaten.

- ▶ **Vacatures worden ingevuld.** Er zijn geen globale cijfers over het aantal vacatures die dankzij JOBSTAP worden ingevuld. Bij ongeveer de helft van de door ons bevroegde ondernemers werd de vacature na de speeddate ingevuld.
- ▶ **Duurzame aanwerving en minimale uitstroom.** Uit VDAB-cijfers (Q4 2016 – Q3 2017) blijkt dat 47% van de werkzoekenden die werden toegeleid naar de speeddates 6 maanden na de speeddate aan het werk is (maar hiervan is onbekend of er een oorzakelijk verband met deze speeddate is). Bij de 4 vacatures van de bevroegde ondernemers zijn de aanwervingen allemaal tot dusver duurzaam.
- ▶ **Tewerkstellingskansen van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt vergroten.** De focus van het JOBSTAP-traject is het invullen van de vacatures, al dan niet met kandidaten uit kansengroepen. De ondernemers worden gesensibiliseerd rond het aanwerven van kansengroepen en geïnformeerd over ondersteuningsmogelijkheden, maar uiteindelijk kiezen ondernemers nog altijd voor de beste kandidaat. Een JOBSTAP-adviseur zei het als volgt: 'ze weten, er zijn geen witte raven, maar als ze de gewenste werknemer beginnen omschrijven, dan komen ze toch dicht in de buurt'. Vacatureconsulenten aarzelen soms ook om een werkzoekende uit een kansengroep door te sturen, omdat ze de ondernemer tevreden willen stellen of omdat ze de werkzoekende willen behoeden voor een eventuele afwijzing. Uit de VDAB-cijfers Q4 2016 – Q3 2017 blijkt dat de tewerkstellingskansen van kansengroepen in JOBSTAP lager zijn dan de niet-kansengroepen (41% versus 57%). Van de 4 ingevulde vacatures bij de bevroegde ondernemers, waren er 3 uit kansengroepen.

Het **doorbreken van vooroordelen**, bij ondernemers, maar ook bij vacatureconsulenten, de collega's op de werkvloer, enzovoort, kan worden gezien als [randvoorwaarde](#) voor het werkelijk op grotere schaal tewerkstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit is een breder maatschappelijk probleem, waar een project als JOBSTAP enkel een beperkte bijdrage aan kan leveren.

Context.

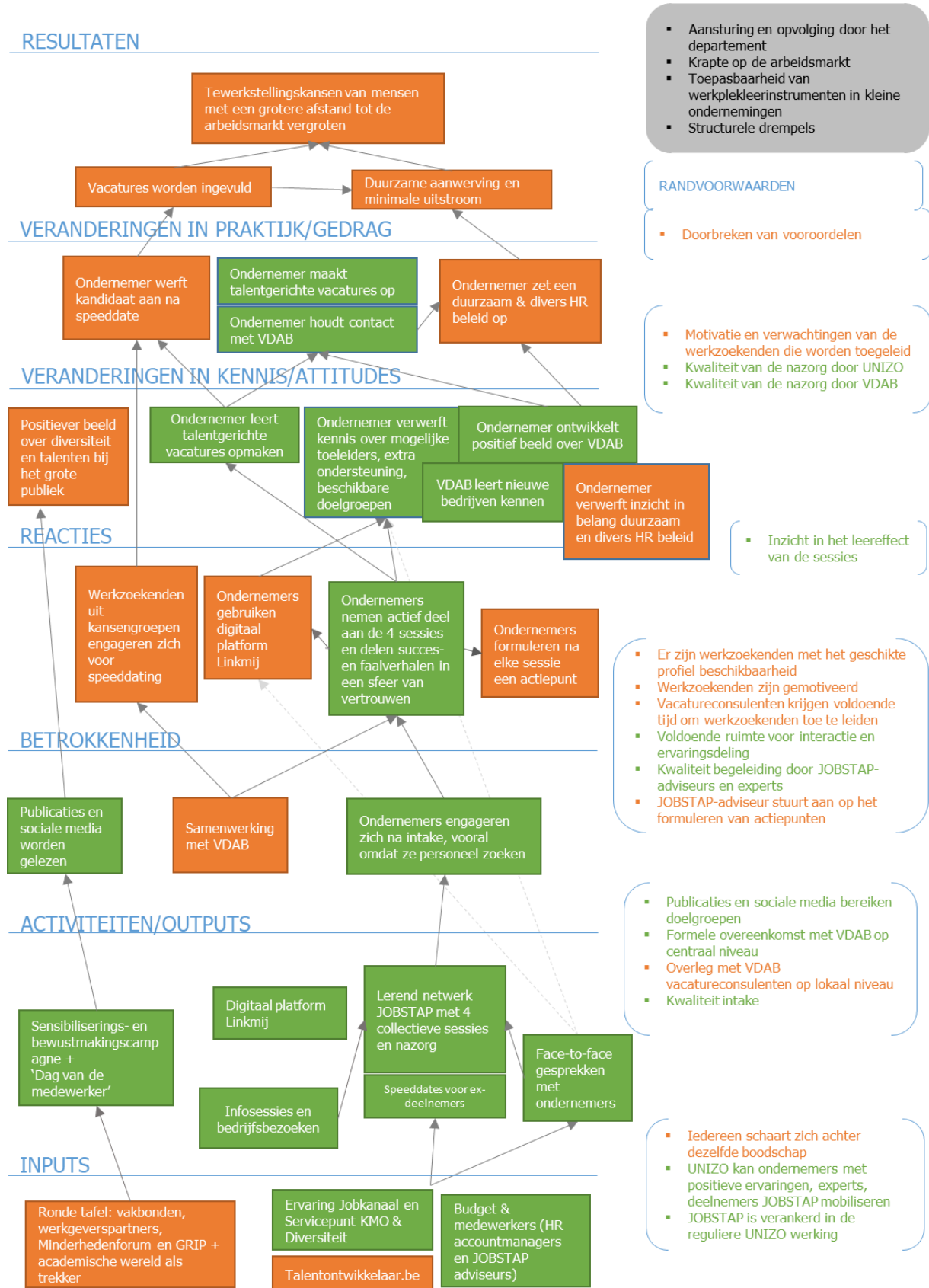
UNIZO dacht aan volgende contextfactoren die het welslagen van JOBSTAP zouden kunnen faciliteren of hinderen:

- ▶ **Aansturing en opvolging door het departement.** Op inhoudelijk vlak was er onduidelijkheid over de rol van het departement WSE in het realiseren van de randvoorwaarde 'iedereen schaaft zich achter dezelfde boodschap'. UNIZO wilde hier een trekkersrol opnemen, heeft hiervan afgezien, en uiteindelijk zijn er de Talententafels vanuit het departement gekomen. Deze worden echter door de projectverantwoordelijke van UNIZO als administratief en weinig inhoudelijk ervaren. UNIZO ervaart de inhoudelijke en financiële verantwoording als zeer zwaar. Men geeft aan dat het gevraagde niveau van detail steeds toeneemt.
- ▶ **Negatieve imago van VDAB bij ondernemers.** Uit de case studie blijkt duidelijk dat JOBSTAP erin slaagt om dit negatieve imago te keren bij de deelnemende ondernemers.

Volgende bijkomende contextfactoren konden na het in kaart brengen van het proces op het terrein, worden geïdentificeerd:

- ▶ **Krapte op de arbeidsmarkt.** Er is op dit moment een grote vraag naar personeel. Sommige ondernemers zijn al maandenlang aan het zoeken naar werknemers of draaien zelfs niet op 100% omdat ze te weinig werknemers hebben. Dit maakt dat de bereidheid bij ondernemers om bij het rekruteren verder te kijken dan de 'witte raven', en daarvoor in te stappen in een project als JOBSTAP, groter is. Voor de vacatureconsulenten maakt deze krapte op de arbeidsmarkt dat het zeer moeilijk is om in sommige regio's voor bepaalde profielen nog geschikte kandidaten te vinden.
- ▶ **Toepasbaarheid van werkplekleerinstrumenten in kleine ondernemingen.** Slechts ongeveer 60% van de leden van UNIZO zijn zelfstandige ondernemers met personeel. Het zijn kleine ondernemingen. Een knelpunt dat door enkele bevraagde ondernemers werd aangehaald, is de ervaring dat de mogelijke ondersteuningsmaatregelen niet steeds toepasbaar zijn in hun dagelijkse praktijk. Er wordt vooral op gewezen dat het in de context van een onderneming met slechts enkele werknemers, weinig financiële marge en veeleisende klanten, moeilijk is ruimte te maken voor de opleiding van een nieuwe collega en competentiebeleid, zelfs met deze extra ondersteuning.
- ▶ **Structurele drempels.** Bij kansengroepen spelen ook praktische drempels waardoor gaan werken moeilijk wordt. We wezen in dat verband op o.a. mobiliteit, gebrek aan kinderopvang,... Deze problemen kunnen binnen een project als JOBSTAP niet verholpen worden.

Figuur 5: JOBSTAP in de praktijk



Bron: IDEA Consult

6 / Casestudie Mentor2Work – Minderhedenforum

In dit deel van het rapport beschrijven we de resultaten van de casestudie van het project Mentor2Work van het Minderhedenforum.

Onderstaande tabel geeft weer uit welke stappen onze aanpak bestond en welke respondenten achtereenvolgens werden bevestigd.

Tabel 8: Aanpak

| Stap | Deelnemers | Timing |
|--|---|------------------------|
| Werkessie: opmaak veranderingstheorie | Project manager van het mentorluik Directeur Minderhedenforum | 24/09/2018 |
| Focusgroep | 3 mentoren ⁸ | 10/11/2018 |
| Focusgroep | 3 mentees ⁹ | 10/11/2018 |
| Interview | Strategisch accountmanager intensieve dienstverlening VDAB | 13/11/2018 |
| Focusgroep | 4 terreinwerkers + 1 medewerker verantwoordelijk voor de vorming Minderhedenforum | 16/11/2018 |
| Beperkte online bevestiging | Contacten Minderhedenforum: overlegstructuren, structurele partners Focus op Talent en ESF-projecten (6 respondenten) | 5/11/2018 - 19/11/2018 |
| Telefonisch interview | Project manager van het beleidsluik | 22/11/2018 |
| Consolidatie | Project manager van het mentorluik Beleidsmedewerker Werk Directeur Minderhedenforum 1 mentor 1 terreinwerker Strategisch accountmanager intensieve dienstverlening VDAB | 03/12/2018 |

Voorts werden volgende bronnen geraadpleegd:

- ▶ Het projectvoorstel van het Minderhedenforum
- ▶ Het samenwerkingsakkoord met de Vlaamse Regering
- ▶ Overzicht financiering en KPI's voor de periode januari 2017 – december 2017
- ▶ Het jaarverslag 2017 van Mentor2Work
- ▶ Andere achtergronddocumenten: promotiemateriaal, evaluatieformulieren, ...

⁸ Deze mentoren werden aangereikt door het Minderhedenforum. Er is dus kans op een zekere positieve bias in hun antwoorden.

⁹ Deze mentees werden aangereikt door het Minderhedenforum. Er is dus kans op een zekere positieve bias in hun antwoorden. Daarnaast hebben we 3 sterke (hoogopgeleid, goede kennis NL) profielen gehoord. De eerder kwetsbare profielen zijn moeilijker bereikbaar voor een interview.

Verder in dit hoofdstuk bespreken we de veranderingstheorie van het project dat het Minderhedenforum binnen Focus op Talent heeft opgezet: Mentor2Work.

Mentor2Work bestaat uit een mentoringluik en een beleidsluik. We bespreken achtereenvolgens:

- ▶ de inputs voor de twee luiken samen;
- ▶ de elementen van het mentoringluik;
- ▶ de elementen van het beleidsluik;
- ▶ de resultaten die de twee luiken samen kunnen realiseren.

We sluiten de analyse af met enkele contextfactoren die een invloed uitoefenen op de impact die Mentor2Work kan realiseren.

Op het einde van dit hoofdstuk volgt een schematisch overzicht. Hierin worden de elementen die volgens de bevraagde stakeholders goed verlopen en de randvoorwaarden die ingelost worden in het **groen** aangeduid, de elementen die niet (helemaal) lopen zoals verwacht en de randvoorwaarden die niet (helemaal) ingelost worden in het **oranje**.

6.1. Inputs

Volgende elementen dienen als input van Mentor2Work:

- ▶ **Budget:** Het besluit van de Vlaamse Regering over de samenwerkingsovereenkomst werd ontvangen op 12/06/2017. Er gingen uitgebreide onderhandelingen aan vooraf. Het Minderhedenforum ging pas op dat moment van start met het mentoringluik: de aanwervingen van de terreinwerkers gebeurden in de zomer en daarna kon het project echt worden uitgerold. Niet alle resultaatsindicatoren van 2017 werden daarom behaald, noch werd het volledige budget opgebruikt. Het totale budget van Mentor2Work bedroeg voor de eerste subsidieperiode € 451.578,29.
- ▶ **Medewerkers:** In 2017 waren voor het mentoringluik op jaarbasis ongeveer 3,2 VTE aangesteld (1 VTE project management vanaf januari 2017, 4 terreinwerkers vanaf de tweede helft van 2017, en 1 vormingsmedewerker vanaf oktober 2017). Voor het beleidsluik waren 1,8 VTE sinds het begin van het jaar al aan de slag. Op het moment van deze casestudie (november 2018) werken in totaal 7,8 VTE op Mentor2Work. Het Minderhedenforum gaat in 2018 met 5 regionale terreinwerkers aan de slag. Daarnaast is er 1 vormingsmedewerker en wordt het mentoringluik centraal door 1 VTE aangestuurd. Voor het beleidsluik zijn nog steeds 1,8 VTE aangesteld.
- ▶ **Expertise:** Op centraal niveau wordt heel wat expertise ingezet. Het Minderhedenforum heeft een grote expertise en ervaringsdeskundigheid opgebouwd over en met de doelgroep en dit ook specifiek binnen het thema tewerkstelling. In het beleidsluik wordt de expertise vanuit het EAD-beleid meegenomen. Die expertise heeft men vertaald naar de nieuwe doelstellingen en werking in het FOT-beleid. Daarnaast heeft het Minderhedenforum ervaring in het inzetten van vrijwilligers om een voortrekkersrol op te nemen. Op lokaal niveau is er ook heel wat relevante ervaring aanwezig, zoals ervaring in het coachen van mensen, in arbeidsbemiddeling, in het werken met de doelgroep, ...
- ▶ **Eigen netwerk van federaties en verenigingen:** Door de lokale werking garandeert het Minderhedenforum een directe link met hun achterban. Dit is belangrijk bij het formuleren van standpunten en beleidsaanbevelingen, maar het netwerk biedt ook zijn meerwaarde voor het mentoringluik. Mentoren en mentees worden onder andere via het eigen netwerk van federaties en verenigingen gerekruteerd. De terreinwerkers zijn allen medewerkers van het Minderhedenforum zelf. Bij WorkUp waren de medewerkers ingebed bij de lidorganisaties. De directe link tussen het project en het netwerk van federaties is dus verdwenen, maar door het project volledig vanuit de koepelorganisatie te organiseren, worden er nu veel meer samenwerkingen opgezet tussen de federaties.

6.2. Het mentoringluik

Activiteiten/outputs.

Volgende acties worden georganiseerd binnen het mentoringluik:

- ▶ **Matching mentor en mentee:** Mentor2Work realiseerde in 2017 slechts 5 matches tussen mentees en mentoren. Door de lange onderhandelingen over het project kon Mentor2Work in 2017 pas goed van start gaan na de zomer. In een eerste fase werd de focus gelegd op het rekruteren van mentoren en mentees. Het matchen van beide kon daarom in 2017 slechts in beperkte mate gebeuren. Intussen (november 2018) werden 67 matches gerealiseerd. Zowel de geïnterviewde mentoren als de geïnterviewde mentees waren enthousiast over de match die voor hen gemaakt werd. Ook de terreinwerkers ervaren dat het grote merendeel van de matches slaagt. Bij de matching wordt met verschillende factoren rekening gehouden:
 - ▷ De noden van de mentee en de mate waarin de mentor daarbij kan helpen, staan centraal. In een intakegesprek vragen de terreinwerkers welk parcours de kandidaat-mentees hebben afgelegd en welke obstakels ze zijn tegengekomen. Dan wordt concreet gemaakt waarin de mentor hen kan ondersteunen en welke prioriteiten er zijn. De terreinwerkers maken hierbij gebruik van een uitgewerkt intakeformulier. De prioriteiten van de mentee kunnen divers zijn: Nederlands leren, kennis opdoen van sollicitatieprocedures, de arbeidscultuur in Vlaanderen leren kennen, netwerk opbouwen, ... Er wordt voorts een onderscheid gemaakt tussen drie soorten trajecten: een jobspecifiek traject (waarin de mentee gematcht worden met een mentor met een specifieke jobervaring), een sectorspecifiek traject (waarin de mentee gematcht wordt met een mentor met ervaring in een specifieke sector) of een generiek traject (waarin de mentee gematcht wordt met een mentor die coacht i.f.v. oriëntering op de arbeidsmarkt). Een mentee komt in één van de drie trajecten terecht naargelang de mate waarin zijn/haar jobdoelwit concreet is. In de focusgroep met de mentees kwam naar voor dat één intakegesprek voor sommigen wat kort is om die prioriteiten te concretiseren. Hoewel het mentoringtraject zelf ook bestaat om "aan de zoektocht te beginnen", zou een uitgebreidere intake het doelwit misschien sneller duidelijk kunnen maken. De terreinwerkers gaven daarentegen aan dat de intake ook meerdere gesprekken kan inhouden indien de noden van de mentee moeilijk in te schatten zijn. Dit is wel eerder de uitzondering dan de regel. Ook werd opgemerkt dat ze de mentees en hun noden niet alleen via de intake leren kennen: voor de matching plaatsvindt, neemt een deel van de mentees reeds deel aan interactieve vormingen en workshops uit het voortraject. Daar krijgen de terreinwerkers ook de kans om de deelnemers beter te leren kennen.
 - ▷ Daarnaast wordt er rekening gehouden met de wensen van de mentor. Deze worden ook besproken tijdens een intakegesprek. Daarin peilt de terreinwerker naar heel wat zaken om de mentor goed in te kunnen schatten: de motivatie om deel te nemen, de bijdrage die ze zelf denken te kunnen leveren, de werkervaring,... Mentoren kunnen hun verwachtingen en wensen uitdrukken. Mentoren hebben bv. voorkeuren m.b.t. taal, achtergrond, opleidingsniveau of leeftijd van de mentee, en hebben afhankelijk van de eigen werkervaring doorgaans een voorkeur voor een jobspecifiek, sectorspecifiek, of generiek traject. De terreinwerkers gaven hier ook aan dat ze de mentoren niet alleen tijdens het intakegesprek, maar ook tijdens vormingen en workshops leren kennen. Zo hebben ze tijdens de vormingen voorafgaand aan de match aandacht voor de manier waarop mentoren zouden reageren op enkele situaties en welke mogelijkheden ze daarbij zien.
 - ▷ Naast de noden van de mentee en de voorkeuren van de mentor wordt er rekening gehouden met een reeks andere factoren, die als heel (zo niet het meest) belangrijk worden beschouwd om een goede match te creëren. Ieders waarden, intrinsieke motivatie om deel te nemen, persoonlijkheden en interesses spelen een cruciale rol in het al dan niet slagen van een match. Er wordt gestreefd naar een "klik". Ook deze factoren worden in de intake en tijdens vormingen afgetoetst.
- Een kwalitatieve match creëren kan door rekening te houden met al deze aspecten niet in één vingerknip. Daarnaast lag de focus in de beginfase op het vergroten van de pool van mentoren en mentees. 75 mentoren en 79 mentees schreven zich in in 2017. Het grootste deel van de matches uit deze pool van mentoren en mentees werd pas in 2018 gerealiseerd. In het geval dat het langer duurt om een match te vinden, is het belangrijk om de deelnemers 'warm te houden' voor Mentor2Work door hen regelmatig op de hoogte te houden, te contacteren en uit te nodigen voor vormingen. Ondertussen is de pool van mentoren en mentees al gegroeid, waardoor de duur om een match te vinden al korter is geworden.
- ▶ **Flankerend (voor-)traject voor mentees:** Ter ondersteuning van de mentees worden zowel individuele als collectieve acties opgezet. De ondernomen acties worden case per case bepaald en zijn afhankelijk van de noden van de mentee. Het flankerend (voor-)traject wordt in de praktijk ook georganiseerd voor werkzoekenden die reeds gekend zijn bij VDAB, maar er wordt wel steeds op toegekeken dat het aanbod complementair blijft aan het aanbod van de klassieke arbeidsbemiddeling.
 - ▷ **Individuele acties:** Voordat er een match gevonden wordt, bestaat de ondersteuning voornamelijk uit werkzoekenden zelf bijstaan bij (kleine) administratieve taken die bij de zoektocht naar werk komen

kijken (zoals bv. het invullen van mijn loopbaan) of hen reeds warm doorverwijzen naar bepaalde partners in de regio die de werkzoekende kunnen bijstaan bij bv. het opstellen van de CV. Afhankelijk van wanneer de vraag wordt gesteld (voor de match of tijdens het mentoringtraject), kan het zijn dat de mentor een deel van de individuele acties uit het flankerend traject (zoals bepalen van jobdoelwilt, doorverwijzingen naar onthaalbureau's voor opleidingen, op zoek gaan naar een leerplek of stage, ...) opneemt.

Sommige deelnemers komen niet in aanmerking voor mentoring. De doelgroep van Mentor2Work zijn werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een deel van deze groep is nog niet klaar voor mentoring, maar heeft eerst andere (meer welzijnsgerichte) begeleiding nodig. Daarnaast moeten de mentees op lange termijn kunnen denken. Indien ze om financiële redenen zo snel mogelijk aan werk willen komen, is het mentorschap niet geschikt (behalve evt. met het oog op het verbreden van het netwerk op de langere termijn). Ook deze deelnemers worden warm doorverwezen naar de juiste begeleiding. Hoewel het aangehaald werd in het projectvoorstel, is een concreet jobdoelwit echter geen noodzakelijke voorwaarde om aan het mentoringtraject te starten. Integendeel, in de generieke trajecten is dit vaak het doel van het mentoringtraject zelf. In 2017 had het overgrote merendeel van de werkzoekenden wel al een jobdoelwit voor ogen. In de loop van het traject is het echter mogelijk dat de mentees beslissen om hun jobdoelwit te veranderen of te verbreden.

- ▷ **Collectieve acties:** Elke mentee neemt deel aan de startvorming. Deze is verplicht. In die startvorming wordt het Mentor2Work project uitgebreid voorgesteld zodat de mentee met realistische verwachtingen aan het traject begint. Doorheen het traject worden andere vormingen en workshops aangeboden (een workshop zelfvertrouwen, discriminatie en soft skills, CV opstellen, de Vlaamse arbeidsmarkt, en andere vormingen die ad hoc worden georganiseerd). Ook voor de collectieve acties bekijkt de terreinwerker case per case welke vormingen uit het aanbod gepast zijn. Iedere mentee heeft andere noden. Er worden ook bedrijfsbezoeken georganiseerd (4 in 2017). Na het eerste werkingsjaar werd echter duidelijk dat het niet eenvoudig is om een homogene groep mentees voor een bedrijfsbezoek samen te stellen. Daarom is men in 2018 naast de bedrijfsbezoeken, meer gaan focussen op inleefmomenten en stages.
- ▶ **Ondersteuning van de mentoren:** De ondersteuning van de mentoren (die niet rechtstreeks te maken heeft met concrete vragen gedurende het mentoringtraject) bestaat uit collectieve vormingen. Elke mentor neemt verplicht deel aan de startvorming. Bij de startvorming wordt het doel duidelijk gemaakt: Mentor2Work draait niet om de mentee aan het werk te zetten, maar vooral over het empoweren en versterken van de persoon zodat de mentee na 6 maanden zelf verder kan. Deze startersvorming is heel verhelderend voor de mentoren. Naast de startvorming worden sinds 2018 regionaal nog 3 workshops georganiseerd: coachende vaardigheden en gesprekstechnieken, diversiteit op de arbeidsmarkt en voorbeeldtraject nieuwkomers. Daarnaast worden er ad hoc centrale vormingen of workshops aangeboden rond andere thema's waarvoor de terreinwerkers merken dat er interesse en vraag is. Zo werd een intervisiemoment rond "unconscious bias" georganiseerd. Deelname aan deze vormingen is vrijwillig en is vaak afhankelijk van de beschikbare tijd van de mentor en de nood die hij/zij zelf ervaart. De terreinwerkers geven aan dat heel wat mentoren nood hebben aan vormingen rond coaching en het omgaan met diversiteit. Uit de focusgroep met mentoren bleek dat de vormingen een steun zijn voor mentoren die onzeker zijn over hun vaardigheden in het coachen van personen met een migratieachtergrond.
- ▶ **Professionele ondersteuning van de mentee en de mentor in hun mentorrelatie:** De mentorrelatie wordt door de terreinwerkers ondersteund. Bij de start van het traject vindt een gesprek plaats waarin mentor en mentee aan elkaar worden voorgesteld. De terreinwerker legt uit waarom beide aan elkaar gematcht zijn en aan welke punten er gedurende de zes komende maanden zal gewerkt worden. Na drie maanden is er een tussentijdse evaluatiegesprek en aan het einde van het traject (na zes maanden) een eindevaluatiegesprek. In deze evaluatiegesprekken wordt het traject besproken, wat goed liep, wanneer het moeilijker was, wat ze geleerd hebben en welke stappen ze plannen te ondernemen. Naast deze vaste intervisiemomenten, staat de terreinwerker de mentoren en mentees bij doorheen het mentoringtraject bij vragen omtrent de coaching:
 - ▷ De terreinwerker neemt regelmatig contact op met de mentee om te vragen hoe de mentoring tot dusver verloopt. De mentees kunnen de terreinwerker ook zelf contacteren. Mentees vragen bv. hoe ze het moeten aanbrengen dat ze niet op de afspraak zullen geraken. Bij dit soort vragen gaat het vooral om de verwachtingen van mentoren en mentees bij te stellen en ze op elkaar af te stemmen.
 - ▷ Bij mentoren gebeurt de ondersteuning meestal op vraag. De terreinwerker zal wel elk contactmoment aangrijpen om te vragen hoe het traject verloopt indien de mentor zelf weinig vragen stelt. Op die manier willen de terreinwerkers minstens één keer per maand horen hoe het gaat. De mate waarin de mentor ondersteund wordt, is afhankelijk van zijn/haar zelfzekerheid als coach. De terreinwerkers merken op dat mentoren soms verrassend veel bevestiging nodig hebben. Ook in de focusgroep met mentoren kwam dit naar voor. De mentoren hadden voornamelijk vragen over de grenzen in de mentorrelatie. Hoe ver mag ik gaan? Wat mag en kan ik verwachten van mijn mentee? Hoe persoonlijk mogen mijn vragen zijn? Andere mentoren zijn dan weer heel zelfstandig in de coaching en hebben minder nood aan begeleiding en bevestiging. De ondersteuning op vraag werkt goed voor de mentoren.

Eenzijds appreciëren ze de vrijheid die ze krijgen in het mentoringtraject, anderzijds krijgen ze genoeg steun van de terreinwerker wanneer ze het nodig hebben.

- ▶ **Flankerende sensibiliseringsacties bij bedrijven:** De sensibiliseringsacties bij bedrijven zijn tot dusver beperkt gebeven, maar de mogelijkheden werden wel verkend. Er werden gesprekken gevoerd met werkgeversorganisaties en sectoren (15 in 2017) en verkennende gesprekken met bedrijven om een positieve interne dynamiek in gang te zetten (5 in 2017). Hier werd in de beginfase minder sterk op ingezet, omdat het Minderhedenforum uit de toenmalige onderhandelingen met het kabinet had begrepen dat deze sensibiliserende acties enkel via de bestaande mentoren en mentees mochten gebeuren en niet rechtstreeks naar bedrijven. Maar gezien de vraag en de samenwerkingsmogelijkheden in het kader van Mentor2Work worden de acties bij bedrijven momenteel verder uitgebouwd. Mentor2Work wil onderzoeken hoe bedrijven betrokken kunnen worden bij het werven van mentoren. Het idee bestaat om "inleefdagen" voor bedrijven te gaan organiseren. Er werd een communicatiebureau betrokken om bedrijven te zoeken die structureel mentoren willen leveren in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook het beleidsluik speelt hier een rol, bv. door in te zetten op een brochure met good practices inzake positieve acties.

Randvoorwaarde om deze activiteiten te organiseren, is dat het Minderhedenforum **voldoende mentees en mentoren kan rekruteren**. Om Mentor2Work bekend te maken, werd het project in 2017 83 keer voorgesteld bij lokale organisaties, sleutelfiguren en verenigingen, om Mentor2Work bekend te maken. Ook werden flyers en een rekruteringsfilm opgesteld voor zowel mentoren als mentees. Om mentoren te rekruteren werd het project voorgesteld op 12 netwerkactiviteiten. Na de inlooperperiode waarin de naamsbekendheid nog moest groeien, loopt het rekruteren intussen relatief goed. Het aantrekken van mentees & mentoren voor Mentor2Work loopt in de ene regio evenwel gemakkelijker dan in de andere. Enkele terreinwerkers geven aan dat de aanmeldingen van zowel mentoren als mentees vanzelf binnenlopen, in andere regio's vraagt het meer energie om mentoren en/of mentees te rekruteren. De terreinwerkers rekruteren mentees en mentoren o.a. door aanwezig te zijn op netwerkmomenten, via reclame op sociale media, of via het eigen netwerk. De terreinwerkers werken momenteel allen in eigen regio en bouwen een steeds groter netwerk op. Daarnaast wordt een instroom gerealiseerd via doorverwijzingen vanuit het netwerk van verenigingen en federaties van het Minderhedenforum, via de website en via mond-tot-mond reclame. In enkele regio's wordt er samengewerkt met andere mentoringprojecten die kandidaten doorverwijzen die buiten de eigen doelgroep vallen, maar de samenwerking met andere mentoringprojecten blijft in de meeste regio's beperkt. In de toekomst kan het platform "Talent2Connect" van Accenture hier meer en meer toe bijdragen. Het platform biedt kandidaten een overzicht van de mentoringprojecten en laat hen de keuze tussen de verschillende projecten, waaronder Mentor2Work.

In 2017 werd de helft van de mentees doorverwezen via de lidorganisaties en een kwart via de website. De andere mentees werden gerekruteerd via partnerorganisaties, op netwerkactiviteiten, of door het eigen netwerk van de mentees. De mentoren werden voornamelijk gerekruteerd via het professioneel netwerk van het Minderhedenforum en via de website. De mentoren komen zowel uit de social profit, overheids- als de profitsector. Ongeveer 1/3^e van de mentoren heeft zelf een niet-Belgische origine. Uit de gesprekken met terreinwerkers en mentoren blijkt dat de motivatie om deel te nemen bij mentoren doorgaans komt vanuit zingeving, het van dichtbij leren kennen van andere culturen of het versterken van de coachende vaardigheden.

Een andere **randvoorwaarde** is dat het Minderhedenforum **genoeg bedrijven en organisaties** kan betrekken bij Mentor2Work. In de praktijk hebben de projectverantwoordelijken gemerkt dat bedrijven aanspreken niet in de eerste fase kon gebeuren. Het project moest eerst opgestart worden en de expertise in mentoring moest bewezen worden. De terreinwerkers moeten met good practices naar de bedrijven kunnen stappen. Momenteel zet het Minderhedenforum wel in op de samenwerking met bedrijven en organisaties.

Een **randvoorwaarde** opdat VDAB kandidaat-mentees doorverwijst naar Mentor2Work, is dat een **goede communicatie met VDAB** wordt opgezet. Deze communicatie verloopt echter niet zo vlot. Het aanbod wordt wel bekend gemaakt bij VDAB en er is overleg tussen VDAB en het Minderhedenforum op centraal niveau en in de regio's, maar de communicatie over het aanbod geraakt binnen de organisatie versnipperd en sijpelt niet door. Daarnaast zijn er zo veel projecten, waardoor de bemiddelaars verloren lopen in het aanbod. De doelgroep van Mentor2Work is erg breed, waardoor er geen eenduidige en eenvoudige omschrijving is van de kandidaat-mentees die de bemiddelaars kunnen doorverwijzen. Ook de projectverantwoordelijke van Mentor2Work merkt op dat het efficiënter is om de bemiddelaars rechtstreeks over het aanbod in te lichten.

Betrokkenheid.

Binnen het mentoringluik wordt de betrokkenheid van de mentoren en de mentees gerealiseerd. De betrokkenheid van VDAB is beperkt.

- ▶ **Betrokkenheid van de mentee en de mentor waardoor een lange termijn-relatie tussen beide ontstaat:**

- ▷ De betrokkenheid van zowel de mentor als de mentee is doorgaans hoog. Ze geven zich vrijwillig op voor Mentor2Work, waardoor de kandidaten gemotiveerd aan het traject beginnen.

- ▷ Eenmaal een match gevonden wordt, wordt de betrokkenheid van de mentor en mentee verder gewaarborgd door het ondertekenen van een matchingsovereenkomst. Daarin engageren mentor en mentee zich om 2 keer per maand samen te komen. In de intakegesprekken wordt deze verwachte tijdsinvestering ook meteen duidelijk gemaakt. Of men zich hieraan houdt doorheen het traject, wordt opgevolgd door de terreinwerker.
 - ▷ In veel gevallen stijgt de betrokkenheid van de mentor en mentee doorheen het traject en naarmate ze elkaar beter kennen. Zo gebeurt het geregeld dat de mentorrelatie niet stopt na de officiële zes maanden. Het traject stopt in de meeste gevallen ook niet wanneer er een job wordt gevonden voordat de zes maanden afgerond zijn. Als de mentoringrelatie op dat moment toch stopt, volgt de terreinwerker de mentee verder op tijdens de start van zijn job.
 - ▷ Er werd een gesloten LinkedIngroep gemaakt voor de mentoren waar ze onder elkaar kunnen netwerken. Er wordt ook gedacht aan het starten van een Facebookgroep voor zowel mentoren als mentees. Deze initiatieven kunnen de betrokkenheid verder versterken.
 - ▷ De betrokkenheid van beide partijen staat natuurlijk niet los van elkaar. De betrokkenheid van de mentor geeft vaak een boost aan de betrokkenheid van de mentee. De bevestiging en het vertrouwen die de mentee krijgt van de mentor zorgt er vaak voor dat de mentee zich gesterkt en gemotiveerd voelt. Omgekeerd, misverstanden tussen mentor en mentee (over elkaars betrokkenheid, maar ook over elkaars verwachtingen) kunnen ertoe leiden dat mentor en/of mentee gedemotiveerd geraken.
 - ▷ Het blijft een vrijwillig engagement. Als de situatie van de mentor of de mentee verandert (kinderen, ziekte, werk, ...), moeten ze hun engagement soms on hold zetten. Soms heeft de mentor het heel druk en is het moeilijk om een afspraak te maken, of spelen er bij de mentee op een bepaald moment andere zorgen.
- ▶ **Betrokkenheid van VDAB:** De instroom vanuit VDAB blijft tot nog toe zeer beperkt. Dit bevestigen zowel de terreinwerkers als de VDAB-verantwoordelijke. Terreinwerkers proberen wel een samenwerking op te zetten, maar het contact loopt moeizaam. De terreinwerkers geven aan dat de arbeidsbemiddelaars de meerwaarde van dit project niet goed begrijpen. Arbeidsbemiddelaars willen de werkzoekenden graag snel laten doorstromen naar werk, en Mentor2Work zou dit kunnen vertragen. Er is een spanningsveld: voor VDAB staat bemiddeling naar werk centraal, terwijl mentoring voornamelijk gaat over het versterken van de werkzoekende. Dit 6 maanden doen werkt eerder vertragend vanuit het standpunt van de VDAB-bemiddelaars. Bovendien is Mentor2Work opgezet om vooral via de eigen organisaties te rekruteren en koos VDAB er bewust voor om in de samenwerkingsovereenkomst met het Minderhedenforum geen toeleidingsgarantie te voorzien.

Een cruciale **randvoorwaarde** voor de betrokkenheid en het ontstaan van een lange termijn relatie, is dat de **match geslaagd** is. Indien de "klik" er (nog) niet is, denken de mentor en mentee minder snel aan elkaar en is het een minder evident om af te spreken. In de meeste gevallen lukt het echter om een geslaagde match te realiseren. Door bij de intakegesprekken voldoende aandacht te besteden aan de persoonlijkheden van de kandidaten, kunnen de terreinwerkers doorgaans goed inschatten welke personen het goed met elkaar zullen vinden. De mentees in de focusgroep gaven allemaal aan dat ze een erg goede band hebben opgebouwd met hun mentor en ze zowel op persoonlijk als op professioneel vlak goed bij elkaar passen. Ook bij de geïnterviewde mentoren was dit het geval. Een mentor haalde bv. aan dat zowel zij als haar mentee 'familie' erg belangrijk vinden, en zij elkaar daarin goed konden vinden.

Daarnaast is het een **randvoorwaarde** dat de **kwaliteit van de ondersteuning door de terreinwerkers** goed is. Indien het lang duurt voordat er een match gevonden wordt, is het belangrijk om de mentor en de mentee 'warm te houden' voor het mentoringtraject zodat ze ook betrokken blijven. Kwaliteitsvolle coaching is daarom vanaf het eerste contact belangrijk. Daarnaast moet de terreinwerker inspelen op misverstanden tussen mentor en mentee of op veranderende situaties van mentor of mentee die eventueel opkomen tijdens het traject. De terreinwerker past de verwachtingen van beide partijen aan en stemt ze op elkaar af.

Randvoorwaarde opdat een lange termijn relatie kan ontstaan, is dat zowel de mentor als de mentee **tijd hebben** om het mentoringtraject te doorlopen. Het is vaak moeilijk om een afspraak te maken om samen te komen. Dit werd door zowel de geïnterviewde terreinwerkers, mentees als mentoren aangehaald.

Een **randvoorwaarde** opdat de mentee betrokken blijft, is dat hij/zij zich **niet onder druk gezet voelt**. Soms hebben de mentees door omstandigheden meer tijd of ruimte nodig om acties te ondernemen, kunnen ze niet aanwezig zijn op een afspraak of kunnen ze zich niet (uitgebreid) voorbereiden op een afspraak. Het is belangrijk om hierover te communiceren, de verwachtingen bij te stellen en op elkaar af te stemmen.

Reacties.

Binnen het mentoringluik wordt volgende reacties teweeggebracht:

- ▶ **De mentor coacht de mentee:** De mentor en mentee worden vrijgelaten in hoe ze het mentortraject invullen. In de matchingovereenkomst worden enkele acties afgesproken, maar het is belangrijk dat er een eigen invulling kan gegeven worden en dat het traject dat doorlopen wordt, organisch kan groeien. Er wordt niet alleen over werk, maar ook over andere persoonlijke ervaringen en aspiraties (zowel van de mentee als van de mentor) gesproken. De terreinwerkers hebben gemerkt dat deze eerder organische en natuurlijke coachingrelatie veel mentoren positief verrast.
 - ▷ Er wordt een breed arsenaal aan coachingacties georganiseerd:
 - ▷ De opgelijste acties in het projectvoorstel (doorlopen van CV, detecteren van knelpunten, zoeken van opleidingen, tips geven bij het solliciteren in de sector, het nalezen van motivatiebrieven, naspelen van sollicitatiegesprekken, meenemen naar netwerkmomenten, de mentee voorstellen op de werkvloer) zijn ook effectief acties die in het mentoringtraject aan bod komen. De terreinwerkers geven aan dat in tegenstelling tot de meer algemene arbeidsbemiddeling die via VDAB of tenderpartners gebeurt (tot op niveau van de sector), de mentee tijdens het mentoringtraject zeer gerichte en specifieke tips en feedback krijgt over het solliciteren voor een specifieke job of in een specifieke organisatie, van mensen die inside informatie hebben vanuit de HR van specifieke bedrijven.
 - ▷ De mentor en mentee proberen het loopbaanplan van de mentee vast te leggen of meer concreet te maken: welke stappen kan de mentee ondernemen (een opleiding volgen, halftijds werken, ...) en in welke richting (welke sector, job, ...)?
 - ▷ Maar de coaching gaat veel breder. Het blootleggen van de talenten van de mentee is een belangrijk deel van de coaching. De mentor toont waar de mentee goed in is, wat zijn/haar sterktes zijn en waar hij/zij mee moet uitpakken. De mentor wordt verondersteld om de mentee "echt te leren kennen" en aan dit proces voldoende aandacht en tijd te besteden. Wat is zijn/haar verhaal? Wat heeft hij/zij nodig om zichzelf te ontplooiën? Voor de mentees met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zijn zelfzekerheid en soft skills vaak een grote drempel. De mentor kan sneller zien waar ze sterk in zijn.
- ▶ **Extra ondersteunende acties worden doorgespeeld naar VDAB en/of de tenderpartner.** Het doorspelen van ondersteuningsnoden suggereert een soort samenwerking tussen de betrokken terreinwerker en arbeidsbemiddelaar, maar dat gebeurt in de praktijk niet structureel. In de mentorrelatie komt het inschrijven bij VDAB wel sowieso aan bod. Ook voor bv. taallessen of sollicitatielessen zoeken mentoren of terreinwerkers naar gepaste instanties om de mentees warm door te verwijzen. Signalen worden wel via de klankbordgroepen in Gent en Antwerpen, waar VDAB aan deelneemt, doorgegeven.

Een **randvoorwaarde** opdat deze coachingacties slagen, is dat het **flankerend (voor-)traject van de mentees, de ondersteuning van de mentoren** en de **ondersteuning van de mentorrelatie van goede kwaliteit** zijn. Zoals hierboven besproken, zijn zowel mentoren als mentees tevreden over de ondersteuning waarop ze vanuit het Minderhedenforum konden rekenen.

Een andere **randvoorwaarde** die meermaals wordt aangehaald, is dat mentor en mentee **voldoende tijd** moeten hebben om een moment te vinden waarop ze kunnen afspreken. Het afspreken van een moment loopt niet altijd even gemakkelijk.

Een **randvoorwaarde** die speelt bij het doorspelen van extra ondersteunende acties naar VDAB, is de **perceptie van mentees t.a.v. VDAB**. Een deel van de mentees heeft een negatieve perceptie over VDAB. Zo gaven de mentees uit de focusgroep bijvoorbeeld aan dat ze de arbeidsbemiddeling via VDAB als onpersoonlijk ervaren. Het staat voor hen in contrast met de persoonlijke benadering die ze bij Mentor2Work hebben ervaren. In dat geval is het moeilijker voor de mentor om VDAB erbij te betrekken. Het project kan minder dan vroeger inspelen op de perceptie t.a.v. VDAB.

Veranderingen in kennis, attituden, vaardigheden en aspiraties.

Volgende veranderingen in kennis, attituden, vaardigheden en aspiraties worden binnen het mentoringluik gerealiseerd:

- ▶ **De mentee** versterkt zijn/haar competenties, bouwt een professioneel netwerk uit, verwerft kennis van de sectorspecifieke bedrijfscultuur, bouwt zelfvertrouwen en geloof in eigen kansen op de arbeidsmarkt op en heeft een beter zicht op zijn/haar loopbaanplan. De veranderingen die gerealiseerd worden, zijn erg verschillend per case. Afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt zijn minder ambitieuze doelstellingen (zoals durven buitenkomen, spreekdurf, optimisme) ook al een grote stap vooruit. Vooral over het bouwen aan zelfvertrouwen, optimisme en het geloof in eigen kansen op de arbeidsmarkt zijn de mentoren en mentees enthousiast. Een mentee uit de focusgroep verwoordde het als volgt: "Doordat mijn mentor in mij geloofde, begon ik ook in mijzelf te geloven. Het zou van jezelf moeten komen, maar soms heb je toch ook het geloof van iemand anders nodig." En een andere mentee omschreef het zo: "Mijn achtergrond in ondernemen is helemaal anders. Maar mijn mentor toonde veel interesse in de manier van werken in Roemenië en heeft me overtuigd dat mijn andere achtergrond geen negatief punt is. Hij maakt van alle punten iets positief. Dat geeft me moed om verder te gaan."

- ▶ **De mentor** versterkt zijn coachende vaardigheden, verwerft interculturele inzichten, verwerft inzichten in verborgen HR-drempels en verwerft kennis over de arbeidsmarkt en de bestaande maatregelen. Verder geven de mentoren aan dat het een persoonlijke verrijking is. De aspecten waarin een mentor het meest groeit, is afhankelijk van zijn/haar achtergrond. De ene mentor heeft al heel wat ervaring met coaching, de andere met diversiteit (heeft bv. zelf een migratieachtergrond).

Een **randvoorwaarde** om deze veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden bij de mentees te realiseren, is de **kwaliteit van de coachingacties door de mentoren**. Die werd door de mentees in de focusgroep allemaal als erg goed ervaren. De coaching kan bij iedere match organisch groeien en is zo volledig afgestemd op wat de mentee nodig heeft en op wat de mentor hierin kan bijdragen. De terreinwerkers hebben wel minder vat op de kwaliteit van de coaching, omdat de mentoren vrij gelaten worden in de manier waarop ze de coaching aanpakken en de terreinwerkers hen enkel op vraag advies geven of ondersteunen. Dit wordt echter opgevangen door goede matches te realiseren, door evaluatiegesprekken te organiseren (tussentijds en aan het einde), en door steeds beschikbaar te zijn voor de mentor en de mentee bij twijfels.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

Binnen het mentoringluik worden volgende verandering in praktijk en gedrag waargenomen:

- ▶ **Mentoren werken vooroordelen weg en nemen evt. een ambassadeursrol op voor meer diversiteit op de werkvloer.** Verschillende factoren wijzen erop dat mentoren van Mentor2Work een rol opnemen in het promoten van diversiteit op de werkvloer:
 - ▷ De terreinwerkers hebben de ervaring dat mentoren die deelnamen aan Mentor2work, het project verder promoten. Zo wordt er een instroom gerealiseerd via mentoren die actief collega's aanspreken om ook deel te nemen. Dit wordt ook expliciet gevraagd tijdens het intakegesprek.
 - ▷ Het gebeurt dat de mentor de mentee meeneemt naar zijn eigen werkvloer en zo bekendheid en visibiliteit van het project creëert.
 - ▷ Er is interesse bij de mentoren om meer te weten over hoe ze diversiteit op de werkvloer kunnen ondersteunen. Het Minderhedenforum organiseerde daarom een vorming over positieve acties in bedrijven.
 - ▷ Hoewel deze factoren aangeven dat het potentieel bestaat dat Mentor2Work ambassadeurs voortbrengt, blijkt uit de bevraging van de betrokkenen dat dit potentieel nog niet ten volle wordt benut. Het mentoringtraject kan de interesse aanwakkeren om de boodschap verder uit te dragen, maar het Minderhedenforum zet hier verder nog niet proactief op in. Zoals aangehaald werd op vraag van de mentoren onlangs wel een vorming georganiseerd rond positieve acties. Ook werd de brochure met good practices naar de mentoren verspreid. Verder worden er vanuit het Minderhedenforum geen acties ondernomen die hier specifiek op inzetten. Er wordt echter gepland om begin 2019, met de ervaring die is opgebouwd in de eerste 12 maanden, meer concrete acties te ondernemen.
- ▶ **Mentees zetten stappen in de zoektocht naar een job.** Door het opgebouwde vertrouwen en assertiviteit, durven mentees solliciteren, een netwerk aanspreken en/of vragen stellen bij instanties die hen verder kunnen helpen.

Een **randvoorwaarde** die ook hier speelt, is de **kwaliteit van de coaching door de mentoren**. Zoals hierboven gesteld, is die doorgaans goed.

6.3. Het beleidsluik

Activiteiten/outputs.

Binnen het beleidsluik worden volgende acties georganiseerd:

- ▶ **Expertiseopbouw inzake superdiversiteit binnen het vernieuwde FOT-beleid:**
 - ▷ Enerzijds wordt expertise opgebouwd via studiewerk en deelname aan studiedagen en vormingen.
 - ▷ Het Minderhedenforum is ook betrokken bij wetenschappelijke onderzoeken, zowel op Vlaams als op nationaal niveau. Ze nemen deel aan de stuurgroepen waarbij ze enerzijds de eigen expertise versterken en anderzijds ook zelf een inhoudelijke bijdrage leveren en hun achterban vertegenwoordigen.
 - ▷ Daarnaast wordt ervaringsdeskundigheid rond structurele drempels gemobiliseerd en bevraged in overlegmomenten met de federaties (zowel individueel als in de centrale stuurgroep), in individuele gesprekken met experts uit andere organisaties, en via aanwezigheid op het terrein. Zo is er maandelijks een overleg met de terreinwerkers waarbij de basis van een dossier wordt voorgelegd. De terreinwerkers kunnen vanuit hun eigen ervaringen in de mentoringtrajecten verdere input en feedback geven. Daarnaast werden in 2017 32 personen bevraged in functie van het basisstandpunt dat het Minderhedenforum dat jaar formuleerde.
- ▶ **Gedragen standpunten en werkbare oplossingen aanreiken voor structurele drempels:**
 - ▷ In 2017 werden 13 standpunten ontwikkeld en/of geactualiseerd.

- ▷ Na het eerste werkingsjaar van Mentor2Work hebben de beleidsmedewerkers gemerkt dat het uitwerken van standpunten via een participatief traject goed werkt. In het participatief traject wordt gebruik gemaakt van de aanwezige kanalen (regio-overleg met federaties, teamoverleg met terreinwerkers, mentoren en mentepool) en van bevestigingen van werkzoekenden, mentoren, buddy's, sleutelfiguren en arbeidsmarktexperten uit de achterban. Men heeft besloten om deze strategie vanaf dit jaar op meer dan één dossier toe te passen. In plaats van een uitgebreid participatief traject op te zetten voor één basisstandpunt, worden nu meerdere kleinere trajecten afgelegd voor meerdere standpunten. Andere dossiers worden dan weer vooral in samenwerking met partners opgemaakt. Dat is afhankelijk van de inhoud (bv. bij de zeer technische dossiers zijn achterbansessies minder geschikt).
- ▷ Het Minderhedenforum werkt aan een actielijst die als kader dient voor de werkpunten van het komende jaar/de komende jaren. Dit geeft een structuur aan het beleidswerk, zodat standpunten bij de verschillende platformen op een consistente manier kunnen worden binnengebracht.
- ▷ Sinds de start van het FOT-beleid wordt er meer aandacht besteed aan de andere stakeholders te betrekken bij het uitdragen van standpunten. Zo komen het Minderhedenforum, het Netwerk tegen Armoede en GRIP nu structureel samen om dossier te bespreken die ze bij het formeel overleg met VDAB zullen voordragen. In het verleden had iedereen zijn eigen agenda en zijn eigen advisering. De agenda's van de stakeholders zijn nu meer op elkaar afgestemd. Dit wordt ook als positief ervaren door VDAB.
- ▶ **Mobiliseren van sociale partners en beleidsactoren via vertegenwoordigend werk:**
 - ▷ Het Minderhedenforum richt zich op volgende actoren: de overheid, de werkgeversorganisaties en de vakbonden, en VDAB. Deze actoren worden gemobiliseerd door aanwezig te zijn op adviesorganen, rechtstreeks contacten, ad hoc overleg, beleidsmatige workshops, debatten en lezingen, campagnes, wetenschappelijk onderzoek, door samenwerking met andere partners (bv. de vakbonden, Netwerk tegen Armoede, GRIP, en Unia),...
 - ▷ Dat gebeurt zowel op formele overlegmomenten (in de SERV-commissie diversiteit, het Stakeholdersforum van de VDAB, en andere overlegkanalen zoals VLOR, VOPZ, AMIF, CIB) als ad hoc, afhankelijk van de prioriteit van het dossier.
 - ▷ Zoals hierboven aangehaald, wordt de achterban ook vertegenwoordigd door inhoudelijke bijdragen te leveren bij wetenschappelijke onderzoeken.
- ▶ **Deelname aan de mobiliserende strategie van spoor drie uit het Focus op Talent-beleid:**
 - ▷ Het Minderhedenforum werkte actief mee aan de campagne tegen discriminatie op de werkvloer vanuit de klankbordgroep die het kabinet hiertoe oprichtte.
 - ▷ Het Minderhedenforum is betrokken bij twee ESF-projecten: Talent boven Vooroordelen en Ieder Talent Telt. Bij Talent Boven Vooroordelen leveren zij voornamelijk een inhoudelijke bijdrage bij de uitwerking van het rapport alsook bij de uitwerking van de tools. Bij Ieder Talent Telt wordt een wisselwerking gerealiseerd met het mentoringluik van Mentor2Work: personen met een migratieachtergrond worden doorverwezen naar de "social profit salons" die binnen Ieder Talent Telt worden georganiseerd, en op die "social profit salons" kunnen mentees gematcht worden aan een mentor uit de social profit. Omgekeerd wordt vanuit de "social profit salons" een instroom naar Mentor2Work gerealiseerd.
 - ▷ Het Minderhedenforum is aanwezig op het overleg met de structurele partners. De samenwerking met de andere structurele partners bleef tot nog toe beperkt, maar er wordt in de online bevestiging wel aangegeven dat het Minderhedenforum actief zoekt naar samenwerkingsmogelijkheden op het terrein. Qua inhoud, timing en structuur blijken de projecten echter moeilijk bij elkaar aan te sluiten. In 2017 vonden 13 overlegmomenten plaats met de structurele partners: centraal vond een overleg plaats met Voka, één met GRIP en één met de vakbonden, en daarnaast werd er nog 10 keer regionaal afgestemd (9 keer met één van de vakbonden, 2 keer met Voka en 1 keer met UNIZO).
- ▶ **Draagvlakversterking bij publieke opinie en arbeidsmarktactoren over de talentbenadering en de aanpak van structurele drempels:**
 - ▷ Het Minderhedenforum werkt mee aan de mindshift naar een talentbenadering en de aanpak van structurele drempels via reactieve en proactieve persacties, via de nieuwsbrief, vrije tribunes of opiniestukken, via het aanleveren van getuigenissen die stereotype beeldvorming doorbreken, en via deelname aan workshops, debatten en lezingen.

Betrokkenheid.

Binnen het beleidsluik zet het Minderhedenforum zich via volgende acties in om de betrokkenheid van de **reguliere diensten, overheid, sociale partners en andere beleidsactoren** te realiseren:

- ▶ Door actief de platformen te coördineren (data prikken, agendapunten vastleggen,...) en initiatief te nemen om bij bepaalde dossiers andere organisaties te betrekken.
- ▶ Door samen te werken met andere stakeholders zoals GRIP, het Netwerk tegen Armoede en Unia, zodat het Minderhedenforum met een gedragen boodschap naar buiten kan komen.

- ▶ Door haar strategie, waar het mogelijk is, af te stemmen op de visie van het beleid (en die van VDAB). De focus ligt op talenten en competenties, op het positief in beeld brengen van de doelgroep. Daarnaast wordt er vaker samengewerkt met andere belangenvertegenwoordigers om samen standpunten voor te dragen die niet gefocust zijn op één doelgroep, maar op talenten die drempels ondervinden in het algemeen. Ook VDAB bevestigt dat de integrale werking zijn weg vindt in het beleidswerk van het Minderhedenforum. De beleidsmedewerkers geven echter aan dat de inclusieve benadering niet volstaat om de achterstand op de arbeidsmarkt weg te werken. Ook deze kritische boodschap wil men blijven brengen.
- ▶ Door doelgroepspecifieke expertise aan te brengen. Het Minderhedenforum profileert zich als dé spreekbuis voor personen met een migratieachtergrond en bouwt hier een brede expertise in op. Het Minderhedenforum kan doelgroepspecifieke kennis inbrengen, wat een grote meerwaarde is bij allerhande dossiers. Ook VDAB vindt het een grote meerwaarde dat het Minderhedenforum vanuit hun eigen doelgroep naar de dienstverlening kan kijken.

Reacties.

Binnen het beleidsluik worden volgende reacties gerealiseerd:

- ▶ **Beleidsactoren gaan in dialoog over de aangebrachte thema's en dragen ze eventueel mee uit.** Het Minderhedenforum wil de dialoog aangaan met de overheid en reguliere diensten zoals VDAB, maar ook met werkgeversorganisaties. Hiervoor is het belangrijk dat een netwerk wordt uitgebouwd en goede verstandhoudingen met de andere actoren worden opgebouwd. Dit doet het Minderhedenforum o.a. door zich op te stellen als partner van beleidsactoren zoals VDAB en Voka en door constructief mee te werken aan het zoeken naar een consensus. De goede verstandhouding wordt in een beperkte online bevraging door verschillende deelnemende beleidsactoren bevestigd.

Veranderingen in kennis, attitudes, vaardigheden en aspiraties.

Volgende veranderingen worden vastgesteld:

- ▶ **Beleidsactoren zijn gesensibiliseerd rond structurele drempels die een talentbenadering in de weg staan.** De beleidsmedewerkers van het Minderhedenforum merken dat de beleidsactoren gesensibiliseerd geraken en de problemen durven benoemen: VDAB staat open om de doelgroep meer en meer mee te nemen in de VLAM-strategie, Voka heeft de good practices van positieve acties bij werkgevers ook meegenomen in hun eigen communicatie, en de SERV werkte een advies uit rond laaggeschoolde vrouwen met een migratieachtergrond en houdt een rondetafel rond outreachend werken. Ook binnen de VDAB wordt het thema verder opgepikt. De doorwerking wordt op een kwalitatieve manier en dossiermatig opgevolgd op basis van de te ondernemen 'next steps' die worden vastgelegd in de jaarplanning.
- ▶ **De publieke opinie is gesensibiliseerd rond structurele drempels die een talentbenadering in de weg staan.** Dit gebeurt voornamelijk via de media, d.m.v. persberichten, artikels, opiniestukken, vermeldingen op de website en in de nieuwsbrief. Het aantal vermeldingen in de pers wordt bijgehouden.

Een **randvoorwaarde** bij het sensibiliseren van beleidsactoren die vervuld wordt, is dat het Minderhedenforum **goed onderbouwde standpunten en adviezen** formuleert. De standpunten en adviezen zijn gedragen door hun achterban, gebaseerd op de reële ervaringen van hun achterban, gefundeerd door verwijzingen naar onderzoek en studies en besproken met relevante andere stakeholders. Door de participatieve en bottom-up werking garandeert het Minderhedenforum representativiteit van de adviezen en aanbevelingen. De goede onderbouwing wordt bevestigd in de beperkte online bevraging bij beleidsactoren en in het gesprek met de strategisch accountmanager intensieve dienstverlening bij VDAB.

Een **randvoorwaarde** opdat de publieke opinie op een correcte manier gesensibiliseerd wordt, is dat de **journalisten de boodschap op een correcte manier 'vertalen' naar het grote publiek**. Dit probeert het Minderhedenforum te garanderen door verdere toelichting en achtergrond mee te geven aan de journalisten. Het Minderhedenforum heeft echter niet altijd vat op de manier waarop de boodschap rond tewerkstelling bij etnisch-culturele minderheden weergegeven wordt. De actualiteit en de timing spelen een rol in de framing van de boodschap en de teneur in de media. Het Minderhedenforum probeert de framing nu meer zelf in de hand te houden door meer materiaal zelf te ontwikkelen. Zo werden er rond het dossier positieve acties zelf filmpjes verspreid naar de media en sociale partners.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

Binnen het beleidsluik zou men volgende verandering in praktijk en gedrag willen vaststellen:

- ▶ **Er wordt een beleid gevoerd dat structurele drempels wegwerkt.** Het Minderhedenforum wil dat het beleid de nodige acties onderneemt om de etnische kloof op de arbeidsmarkt te dichten en duidelijker wijst op racisme en discriminatie als belangrijke verklaringen voor deze etnische kloof. Hier kunnen volgens het Minderhedenforum nog belangrijke stappen gezet worden. Binnen VDAB wordt aangegeven dat de adviezen wel hun doorwerking vinden in hun uitvoering van het beleid.

Een **randvoorwaarde** hierbij is dat de beleidsadviezen **realistisch en bruikbaar zijn in de praktijk**. Door de link met de lokale werking van het Minderhedenforum via haar federaties en verenigingen, wordt een goede mix tussen theorie en praktijk verzekert. Uit de beperkte bevraging van beleidsactoren blijkt dat de deelnemende stakeholders de beleidsadviezen als haalbaar en bruikbaar zien, en wordt de pragmatische opstelling van de beleidsmedewerkers enkele keren aangehaald.

6.4. Resultaten

Via al de bovengenoemde stappen beoogt het Minderhedenforum bij te dragen aan gelijke kansen op de arbeidsmarkt en een hogere werkzaamheidsgraad van werkzoekenden met een migratieachtergrond.

Om een structurele impact te realiseren, zal het beleidsluik zijn inwerking op de het bredere beleid en de bredere samenleving moeten kunnen waarmaken. Hiervoor zouden de beleidsactoren de beleidsaanbevelingen en adviezen van het Minderhedenforum moeten opvolgen en een beleid voeren dat de structurele drempels wegneemt. Er spelen echter allerlei (context)factoren een rol bij de keuze van beleidsvoering. Bovendien is beleidswerk vaak een werk van langere adem zodat de impact niet onmiddellijk zichtbaar is. Het Minderhedenforum doet wat in haar mogelijkheden ligt om het beleid te beïnvloeden. Ook op de perceptie van het grotere publiek naar tewerkstelling van etnisch-culturele minderheden toe heeft het Minderhedenforum slechts in beperkte mate vat.

Het mentoringluik draagt bij tot de beoogde resultaten, maar het bereik beperkt zich in het algemeen tot de deelnemende mentees en mentoren. Het Minderhedenforum zal de flankerende sensibiliseringsacties in bedrijven verder uitwerken, wat het bereik verder kan vergroten. Het mentoringluik draagt op volgende manieren bij aan de beoogde resultaten:

- ▶ **De afstand tussen werkgevers & de potentiële arbeidsreserve van niet-zelfredzame personen met een migratieachtergrond verkleint:** De mentees worden versterkt in hun vaardigheden en vertrouwen, wat in sommige gevallen tot tewerkstelling leidt, en in zo goed als alle gevallen tot het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. De mogelijke stappen in de zoektocht naar werk worden geconcretiseerd en de mentees nemen meer initiatief. De mentees zetten stappen vooruit in hun persoonlijke ontwikkeling. Er wordt bepaald welke kansen op de Belgische arbeidsmarkt realistisch zijn voor de mentee. Er wordt een realistisch plan uitgestippeld om tot hun jobdoelwit te kunnen komen.
- ▶ **Duurzame instroom van werkzoekenden met een migratieachtergrond:** Doordat de mentees een traject van zes maanden doorlopen, waarin ze gemotiveerd worden om echt na te denken wat ze graag en goed doen, leren ze zichzelf beter kennen en worden zij ondersteund in een het vinden van een job die echt bij hen past. Door het ontwikkelen van realistische verwachtingen bij de mentee (wie ben ik, waar ga ik naartoe, hoe ziet de Belgische arbeidsmarkt eruit, wat wordt van mij verwacht,...) verhoogt de kans op een duurzame tewerkstelling. Bovendien is er, indien dit wenselijk blijkt, nazorg door de mentor of de terreinwerker indien een job of stage werd gevonden. Al deze elementen dragen bij aan de duurzaamheid van de tewerkstelling (indien die er is).
- ▶ **Minder vooroordelen en draaideureffecten:** Dit wordt binnen het mentoringluik gerealiseerd via de mentoren. Zoals hierboven aangehaald zijn er allerlei factoren die erop wijzen dat een deel van de mentoren een ambassadeursrol opneemt of wil opnemen voor minder vooroordelen en meer diversiteit op de werkvloer. Doordat de mentoren hun eigen netwerk wijzen op de vooroordelen die bestaan, kunnen zij binnen hun eigen kring drempels voor werkzoekenden met een migratieachtergrond verlagen. Hier is echter nog ruimte om de impact te vergroten door meer gerichte acties op te zetten om de mentoren hierin te ondersteunen.
- ▶ **De werkzaamheidsgraad van werkzoekenden met een migratieachtergrond verhoogt.** Een deel van de mentees is doorheen of na het mentoringtraject versterkt om een job te vinden. Op deze manier draagt het project bij aan het verhogen van de werkzaamheidsgraad van werkzoekenden met een migratieachtergrond.

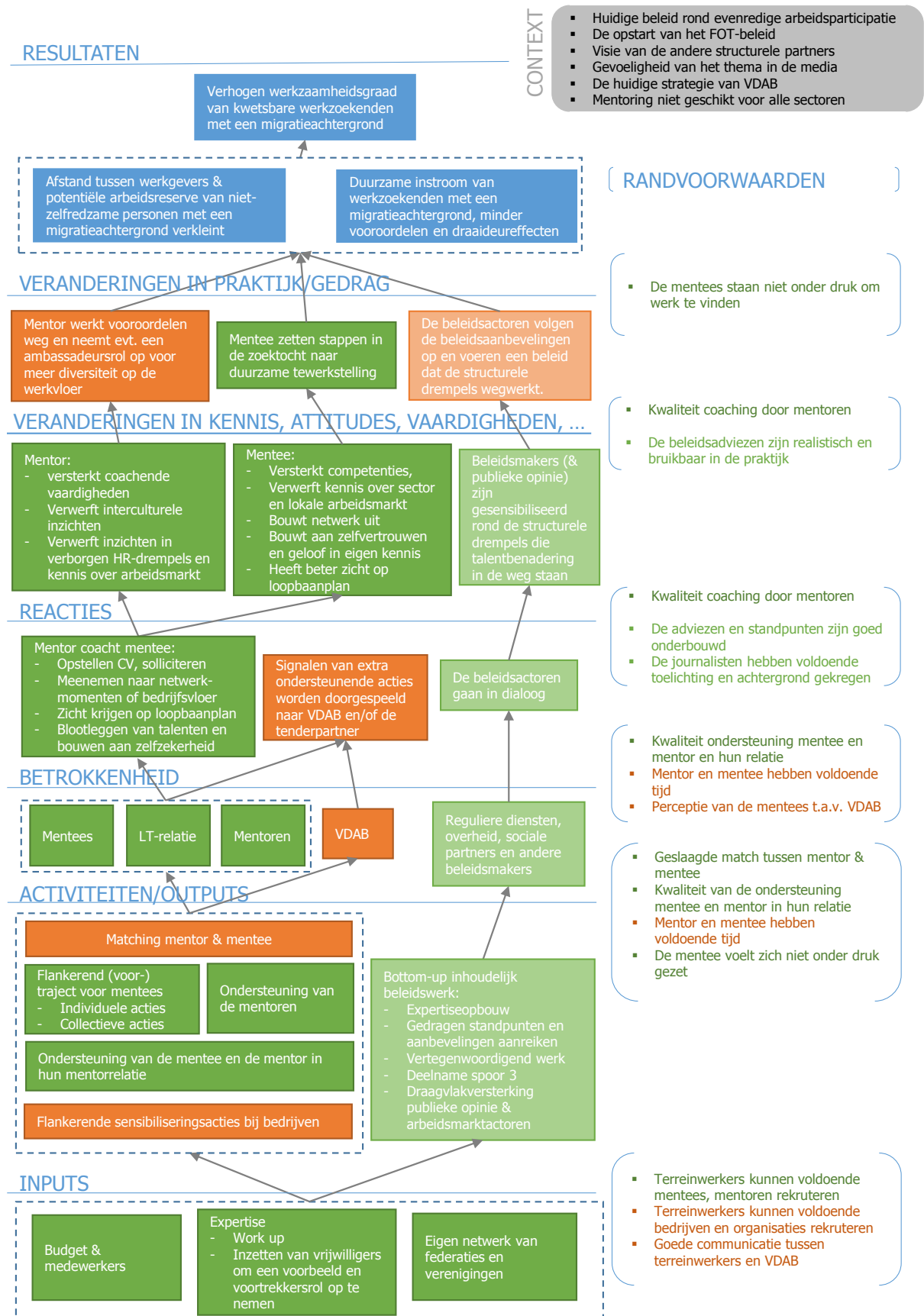
Een **randvoorwaarde** opdat een duurzame instroom wordt gerealiseerd, is dat de werkzoekende **niet extra onder druk** wordt gezet om een job te vinden en het lange termijn-denken verdwijnt. Sommige werkzoekenden zijn door financiële redenen of omwille van een verblijfsvergunning gehaast om zo snel mogelijk aan het werk te zijn. Daarnaast is het belangrijk dat de mentees door de mentor niet onder druk gezet worden om aan de slag te gaan. Voor mentoren en mentees ligt de focus van Mentor2Work niet op het vinden van een job, maar op het versterken van de mentee, zodat hij/zij terug in zichzelf kan geloven. Het proces is belangrijker.

6.5. Context

Na het in kaart brengen van het proces dat wordt vastgesteld op het terrein, kunnen we enkele contextfactoren definiëren die een belangrijke invloed uitoefenen op de dynamiek die het project Mentor2Work teweegbrengt.

- ▶ **Het beleid rond evenredige arbeidsparticipatie en de visie van de beleidsmakers** die rond het thema tewerkstelling werken, spelen vanzelfsprekend een cruciale rol in de impact die Mentor2Work kan realiseren. Om de werkzaamheidsgraad van kwetsbare werkzoekenden met een migratieachtergrond te verhogen zijn structurele maatregelen nodig.
- ▶ De **manier waarop het FOT-beleid van start is gegaan**, heeft ook een rol gespeeld op Mentor2Work. De lange onderhandelingen, de late goedkeuring van de samenwerkingsovereenkomst en communicatie van het besluit (12 juni 2017), de onzekerheid naar de toekomst die snelle aanwervingen bemoeilijkten, de timing van de betaling van de subsidie, de onduidelijkheid over de precieze financiële contouren van het project, brachten zorgen mee voor de medewerkers en hadden een invloed op de opstart en uitrol van het project. Ook naar de toekomst blijft de kortlopende duur van de projecten voor onzekerheid zorgen. Er is een spanningsveld tussen het formuleren van nog ambitieuzere doelstellingen en het opstarten van nieuwe trajecten voor 2019 en de onduidelijkheid of het project doorloopt in 2020.
- ▶ **De visie van de andere structurele partners** speelt een rol in de samenwerkingen die gerealiseerd kunnen worden.
- ▶ Een contextfactor die speelt bij de beeldvorming naar het grote publiek, is de **gevoeligheid van het thema**. Zoals hierboven aangehaald, heeft het Minderhedenforum niet altijd vat op de manier waarop de boodschap rond tewerkstelling bij etnisch-culturele minderheden weergegeven wordt. De actualiteit en de timing spelen een rol in de framing van de boodschap en de teneur in de media.
- ▶ De **huidige strategie van VDAB** speelt een rol in de samenwerking die kan worden opgezet. VDAB richt zich voornamelijk op uitkeringsgerechtigden en jongeren. Een deel van de doelgroep van Mentor2Work zijn echter vrij ingeschreven en worden niet begeleid door VDAB. Zij worden digitaal ondersteund door VDAB, tenzij ze expliciet en op eigen initiatief om bemiddeling vragen. De digitalisering is echter een drempel voor een aanzienlijk deel van de doelgroep van Mentor2Work.
- ▶ Uit de gesprekken is gebleken dat **mentoring in bepaalde sectoren minder voor de hand ligt**. In de horeca wil men de kandidaten bijvoorbeeld effectief aan het werk zien. Men wil geen tijd verliezen aan gesprekken, maar is gericht op aanwerving. Andere vormen, zoals stages, zijn hier meer geschikt.

Figuur 6: Schematische voorstelling van de dynamiek van Mentor2Work



Bron: IDEA Consult

7 / Casestudie deelproject Inclusieve Bedrijven - Vakbonden

In dit deel van het rapport beschrijven we de resultaten van de casestudie van het deelproject 'inclusieve bedrijven' van de vakbonden.

Onderstaande tabel geeft weer uit welke stappen onze aanpak bestond en welke respondenten achtereenvolgens werden bevroegd.

Tabel 9: Aanpak

| Stap | Deelnemers | Timing |
|--|--|------------|
| Werkessie: opmaak veranderingstheorie | Projectcoördinatoren: - ABVV: Saar Vandenbroucke en Annick Clauwaert - ACLVB: Veerle Heirwegh - ACV: Bart Deceukelier | 10/09/2018 |
| Focusgroep met consulenten | 7 consulenten van de verschillende vakbonden | 06/11/2018 |
| Bedrijfsbezoek 1 - interview | Werknemersvertegenwoordiger ACLVB | 06/11/2018 |
| Telefonisch interview | HR-directie 1 | 08/11/2018 |
| Bedrijfsbezoek 2 – interview | Werknemersvertegenwoordigers ABVV en ACV | 19/11/2018 |
| Telefonisch interview | HR-directie 2 | 26/11/2018 |
| Bedrijfsbezoek 3 – interviews | Werknemersvertegenwoordiger ABVV en consulent ACV Bedrijfscoördinator 3 | 27/11/2018 |
| Consolidatie | Projectcoördinatoren ABVV, ACV en ACLVB 1 consulent ABVV, 2 consulenten ACV | 7/12/2018 |

Voorts werden nog volgende bronnen geraadpleegd:

- ▶ Het projectvoorstel van de vakbonden
- ▶ Het samenwerkingsakkoord met de Vlaamse Regering
- ▶ Overzicht financiering en KPI's voor 2017
- ▶ Werkingsverslagen 2017 ABVV, ACLVB & ACV
- ▶ Overzicht van ontwikkelde tools

Verder in dit hoofdstuk bespreken we de veranderingstheorie van één van de deelprojecten dat de Vakbonden binnen Focus op Talent hebben opgezet: INCLUSIEVE BEDRIJVEN. Aan het einde van dit hoofdstuk volgt een schematische voorstelling van de dynamiek van het project op het terrein. Hierin worden de elementen die volgens de bevroegde stakeholders goed verlopen en de randvoorwaarden die ingelost worden in het **groen** aangeduid, de elementen die niet (helemaal) lopen zoals verwacht en de randvoorwaarden die niet (helemaal) ingelost worden in het **oranje**.

Inputs.

Wat inputs betreft, leidt de evaluatie tot volgende vaststellingen:

- ▶ **Budget:** Voor 2017 behaalden alle vakbonden de KPI's. De voorziene bedragen werden volledig uitbetaald en verantwoord. De vakbonden merken wel op dat de vermenging van resultaats- en inspanningsfinanciering de planning en rapportage door de projectcoördinatoren zeer complex maken. Vb. bij de begroting voor het komende jaar, moet al een kostprijs/KPI bepaald worden op het moment dat de afrekening van het afgelopen jaar nog niet bekend is. Ook voor de consultants leidt de resultaatsfinanciering tot meer administratie.
- ▶ **Medewerkers:** De 3 vakbonden konden hun medewerkers inzetten zoals voorzien. Opmerkelijk is dat ze elk een andere strategie kozen inzake naamgeving. Het ABVV koos ervoor om de naam 'diversiteitsconsulent' te behouden omwille van de continuïteit en de herkenbaarheid binnen het aanbod van diensten en werkingen in het ABVV. Het ACV koos voor een nieuwe naam - 'samenwerker' - omdat er binnen Focus op Talent meer thema's aan bod komen en er een nieuwe, bottom-up methode wordt gebruikt, waardoor de oude benaming de lading niet meer dekt. Het ACLVB tot slot koos voor de naam 'loopbaanconsulent'. Op het terrein blijken deze verschillen echter niet tot problemen of verwarring te leiden.
- ▶ **Expertise en praktijkervaring:** Bij de consultants zijn er bij de 3 vakbonden zowel consultants met ervaring vanuit de EAD-periode als nieuwe medewerkers. Nieuwe consultants hebben ervaring als o.a. adviseur werkpleklers, doorstroomcoach sociale economie,...

Men kon heel wat expertise grotendeels in huis houden in de onzekere periode na het stopzetten van het EAD beleid. Deze consultants gaven aan dat volgende ervaringen een meerwaarde betekenen voor hun huidige werk: ervaring met het ontwikkelen van plannen (de nieuwe plannen van aanpak zijn qua inhoud en opbouw geïnspireerd op de diversiteitsplannen), met plannen vertalen naar concrete acties op de werkvloer, het opgebouwde netwerk (vb. met de partners uit de vroegere RESOC's), en bepaalde thematische expertise (vb. oudere werknemers, integratie mensen met een beperking,...).

Tegelijk was het een serieuze verandering voor deze consultants. Inhoudelijk werkten zij vroeger met diversiteit in het "enge" verhaal: kansengroepen, discriminatie, ... en methodisch konden ze voortbouwen op de structuren die bestonden (diversiteitsplannen, afstemmen met projectontwikkelaars, ...). Ze vertrokken vaak van ontwerpen van diversiteitsplannen en moesten vooral zoeken naar een oplossing die zou werken in een specifiek bedrijf. Nu vertrekt men helemaal van een wit blad.

Wat de werknemersvertegenwoordigers betreft, geven de consultants aan dat het werken via de werknemersafgevaardigden duidelijk meerwaarde heeft. Hun praktijkervaring maakt dat consultants een ingang krijgen tot en inzicht krijgen in de werkvloer. Het feit dat het initiatief van de vertegenwoordigers komt, creëert vertrouwen bij de werknemers.

- ▶ **Tools:** De vakbonden zetten heel wat eigen en door anderen ontwikkelde tools in voor het project. Het gaat om meer dan 30 verschillende checklists, werkmappen, infodossiers, filmpjes, brochures,... over de verschillende thema's van 'inclusieve bedrijven' (o.a. werkbaar werk, innovatieve arbeidsorganisatie, diversiteit om de werkvloer, ...) die de vakbonden samen, en soms ook samen met andere organisaties, ontwikkelden. De consultants geven wel aan dat die tools op zich geen impact hebben. Pas wanneer er samen met de werknemers, werknemersafgevaardigden en werkgevers mee aan de slag wordt gegaan, wordt er impact gecreëerd. Dit wordt bevestigd door onze observaties tijdens de bedrijfsbezoeken: op twee plaatsen gebruikte men een enquête 'werkbaar werk' (gebaseerd op de Vragenlijst over Werkbaarheid van de FOD WASO), maar telkens anders uitgewerkt en uitgevoerd, op maat van de specifieke werknemers en bedrijfscontext. Zo werd de vraagstelling in een beschutte werkplaats aanzienlijk vereenvoudigd zodat de vragen verstaanbaar waren voor de werknemers, en in beide gevallen werden enkele vragen toegevoegd of geschrapt zodat de finale enquête op maat van het bedrijf vorm heeft gekregen.

Activiteiten/outputs.

De 3 vakbonden werken de acties grotendeels uit zoals voorzien.

- ▶ In de praktijk is er geen onderscheid tussen **Actie 1** en **actie 2**. Het traject verloopt als volgt:
 - ▷ **Vaststelling probleemsituatie:** Consultants krijgen via twee ingangen zicht op probleemsituaties: 1) via de werknemersvertegenwoordigers 2) via individuele problemen. Ze richten zich dus ook rechtstreeks naar werknemers. Globaal genomen gaat het in de meeste gevallen om problemen op bedrijfsniveau (50 tot 70% van de intakes). De individuele begeleiding zien de consultants vooral als manier om problemen te capteren en te collectivieren, zodat andere individuele werknemers het in de toekomst niet meer moeten ervaren.

Men werkt ook in ondernemingen waar geen sociaal overleg is. In die gevallen bekijken de consulenten hoe ze het overleg kunnen binnen krijgen, vb. door via de secretarissen te werken. De bottom-up aanpak wordt door de vakbonden gezien als een van de sterktes van het project.

- ▷ Werknemersvertegenwoordiging **schakelt vakbondsconsulent in:** Een praktijk bij ACV is om bij individuele dossiers soms eerst een andere vakbondscollega in te schakelen (vb. collega's loopbaanbegeleiding) en pas na verloop van tijd opnieuw contact op te nemen om achterliggende collectieve problemen te bekijken (om de link niet te leggen met de individuele werknemer die vb. discriminatie ondervindt). Bij ABVV werkt men doorgaans meer meteen vanuit het collectieve. **De intake** gebeurt door de consulenten, meestal via een intakegesprek. Hierbij baseren ze zich op een uitgewerkt schema/tool. Bij de intake gebeurt er ook al een eerste korte analyse van het probleem. Vervolgens wordt er in overleg met de werknemers, de consulent en de werknemersafgevaardigde beslist of een verder traject wordt aangevangen, dan wel of er wordt doorverwezen naar anderen. De centrale vraag bij de intake is of het een individueel probleem is, of een collectief probleem op de werkvloer. In het geval van individuele problemen verwijzen de vakbonden door, naar vb. loopbaanadvies, huisarts,... Soms worden ook andere methoden gebruikt, vb. intake op een vormingsmoment (vb. over psychosociale risico's), waarbij het uitwerken van een plan van aanpak voor de eigen onderneming een oefening is. De KPI's voor aantal intakes worden gehaald door de 3 vakbonden. De consulenten geven aan dat er geen intakes zijn waarmee niets gebeurt: ofwel leidt een intake tot een plan van aanpak, ofwel wordt er doorverwezen, ofwel wordt actie uitgesteld omdat het niet opportuun is op dat moment ofwel komt er reeds in de intake een oplossing voor het probleem. Ook de intakes die niet tot een plan van aanpak leiden, nemen dus tijd in beslag.
De vakbonden registreren voor elke intake (en plan van aanpak) het thema waarover het gaat. In het werkingsjaar 2017 kwamen alle thema's aan bod: werving en selectie, onthaalbeleid, opleidingsbeleid, doorstroom, communicatie en sfeer, retentiebeleid, discriminatie, omgaan met verschillen, werkbaar werk, innovatieve arbeidsorganisatie en competentiebeleid.

Bij de drie vakbonden waren de meest voorkomende thema's in 2017 werkbaar werk, retentiebeleid, en communicatie en sfeer. Hoewel de vakbonden aangeven dat er steeds wordt vertrokken van een reëel probleem op de werkvloer, speelt de syndicale actualiteit duidelijk ook een rol in het activeren van de werknemersafgevaardigden: in 2017 stond werkbaar werk met de verplichtingen die voortvloeien uit cao 104¹⁰ hoog op de agenda en retentiebeleid was bijzonder actueel door de nieuwe wettelijke regeling voor re-integratie van langdurig zieken. Dat bleek ook uit de gesprekken bij de bedrijven die we bezochten: de werknemersvertegenwoordigers zochten ondersteuning ter voorbereiding van de onderhandelingen die hen te doen stonden. Ze bereidden zich voor op een cao die zou worden afgesloten of beleidsnota die geïntroduceerd zou worden en schakelden in die context de hulp in van een expert.
- ▷ **Analyse:** De analyse bestaat uit een grondigere analyse van de problematiek samen met de werknemersvertegenwoordiging (o.a. over het verleden van het bedrijf, recente veranderingen, evoluties op de arbeidsmarkt, analyse van wie zou kunnen helpen,...). Tijdens de bedrijfsbezoeken merkten we dat er in deze fase ook een element vorming aan bod komt. De consulent verstrekt bv. informatie over de werkbaarheid in vergelijkbare ondernemingen of legt uit wat werkbaarheid precies inhoudt.
De consulenten merken dikwijls dat de werknemersvertegenwoordigers met een kleine vraag komen, maar dat na verder doorvragen blijkt dat er nog veel meer speelt. Soms gebeurt de analyse in verschillende fasen. Als blijkt dat men feiten te kort komt, wordt er bv. een bevraging gedaan, waarna pas op basis van de bevindingen een plan van aanpak wordt uitwerkt. Dit was het geval in twee van de bedrijven die we bezochten, waar een enquête rond werkbaarheid werd gelanceerd. Op basis van de resultaten van die enquête identificeren de werknemersvertegenwoordigers in samenspraak met de consulenten de belangrijkste werkpunten. Daarmee kunnen ze dan verder aan de slag.
- ▷ **Plan van aanpak:** Ook hiervoor werden de KPI gehaald door de 3 vakbonden. Werken aan draagvlak staat voor de consulenten centraal bij het uitwerken van een plan van aanpak. Na een intake overlegt men doorgaans eerst met de kern van de eigen vakbond, dan met de werknemersafgevaardigden van de andere vakbonden, en daarna eventueel ook met iemand van de HR-directie. Zo tracht men tot een gedragen plan van aanpak te komen. Dit vraagt vaak veel tijd. Een plan van aanpak is steeds op maat. Er wordt wel gebruik gemaakt van inspiratie uit eerdere ervaringen, maar elk bedrijf is verschillend en ook de ondersteuningsnoden van de werknemersafgevaardigden verschillen. Er wordt ook over gewaakt niet alles tegelijk te willen aanpakken.

¹⁰ CAO 104 houdt in dat elke onderneming met meer dan 20 werknemers een werkgelegenheidsplan dient op te stellen om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen. Het plan geeft een overzicht van de maatregelen om dit te realiseren. <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=37939>

- ▷ **Nazorg:** Dit was oorspronkelijk niet voorzien in het concept van het project, maar is voor de consultants wel een aanzienlijk deel van hun werk. Het gaat dan onder andere over het ondersteunen van de werknemersafgevaardigden bij het zetten van de volgende stappen (vb. wanneer is de beste moment?), het helpen bijsturen van plannen bij veranderingen in de noden of in de context (vb. herstructurering, wissel van délégué, wissel van HR-directie, economische werkloosheid,...), maar ook – na de agendering van het plan van aanpak en op vraag van de werknemersafgevaardigden en soms ook de werkgevers - het ondersteunen van de implementatie van het plan van aanpak... Een plan van aanpak is eigenlijk nooit 'af', maar blijft een dynamisch gegeven.

Algemeen was de observatie tijdens de bedrijfsbezoeken dat de betrokken werknemersafgevaardigden zich weinig bewust zijn van deze methodische aanpak. Zij ervaren de consultants als een soort hulplijn. Indien ze met vragen zitten, bellen ze naar de consultant en worden ze verder geholpen. Indien nodig komt de consultant ter plekke. Een werknemersvertegenwoordiger omschreef het als volgt: "Het is een soort tussenpersoon die we af en toe kunnen inschakelen."

De consultants streven ernaar om voor de meest vastgestelde/ingrijpende drempels per thema **voorbeeldtrajecten en instrumenten** uit te werken. Er wordt ook gedacht aan valorisatie buiten de trajecten: vb. de werkbaarheidsenquêtes die we leerden kennen tijdens twee van de bedrijfsbezoeken worden ook gebruikt om informatie te verzamelen over de werkbaarheid in sectoren die in de Vlaamse werkbaarheidsmonitor onvoldoende aan bod komen (vb. de beschutte werkplaatsen).

- ▶ **Actie 3: activerende campagne.** De brede sensibiliserende acties rond aandacht voor drempels en de aanpak ervan zijn door de 3 vakbonden ruim uitgevoerd zoals in de KPI's voorzien. Elk deed dit op zijn eigen manier. ABVV & ACV bijvoorbeeld schakelden een communicatiebureau in om een eigen logo enzovoort te ontwikkelen, ACLVB deed dit dan weer bewust niet en zette de vertrouwde communicatiewijze verder. Binnen het ABVV wordt herhaaldelijk een nieuw thema gelanceerd. De klemtoon van de campagne ligt bij de 3 vakbonden echter op het activerende, vanuit de ervaring dat persoonlijk contact efficiënter is om mensen te overtuigen. Prospectie is een permanente opdracht voor de consultants. Ze moeten meer dan vroeger zelf het terrein opzoeken. Consultants ervaren dat persoonlijke contacten met militanten/werknemersafgevaardigden en secretarissen het sterkst mobiliseren: via de syndicale vorming van werknemersafgevaardigden (basisvorming en themavorming), aanwezig kunnen zijn op syndicale besturen, vak commissies, grote bijeenkomsten zoals congressen, beurzen, enzovoort. Ook andere diensten van de vakbonden geven vragen door. De inbedding in de eigen bredere organisatie is dus ook belangrijk. Consultants stellen het project daarom ook intern in de verschillende entiteiten voor, op opleidingen voor vb. loketmedewerkers, enzovoort.

Randvoorwaarden opdat consultant goede ondersteuning kan bieden:

- ▶ **Consulent is competent:** De consultants geven aan de job moeilijker is geworden tegenover de periode waarin ze als diversiteitsconsulent aan de slag waren binnen het EAD-beleid. Ook de projectverantwoordelijken zijn het erover eens dat de job als consultant heel wat competenties vereist.
 - ▷ Inhoudelijk moeten de consultants zich een breed palet aan thema's eigen maken. Dat is niet evident en niet iedereen kan alle thema's tegelijkertijd leren. De vakbonden vangen dit op via een soort peter-meterschap, waarbij elk thema wordt vertegenwoordigd door een van de consultants die expert is en indien nodig ingeschakeld kan worden.
 - ▷ Methodisch is het ook geen eenvoudige opdracht. Er wordt niet meer vertrokken van een diversiteitsplan, maar de consultants moeten de plannen van nul opbouwen. Dat is intensiever en vraagt meer eigen inbreng op vlak van voorbereiding maar ook op vlak van overtuigingskracht. Er worden vormingen georganiseerd om deze vaardigheden aan te leren of bij te schaven. Iedere vakbond pakt dit op zijn eigen manier aan. Er wordt evt. samengewerkt met andere organisaties (VDAB, sectorfondsen, externe partners, ...). Iedere vakbond heeft zijn eigen vormingsmodel, maar ze hebben ook al samengewerkt om de consultants te vormen.

De werknemersvertegenwoordigers die we gesproken hebben, waren allen erg positief over de ondersteuning van de consultants en waren zich bewust van de grote meerwaarde die ze konden bieden. Naast de inhoudelijke kennis werden ook de vaardigheden in het onderhandelen en overleg naar de werkgever toe aangehaald. Ook de werkgevers waren positief over de consultants: ze hebben inhoudelijk veel kennis en ze vormen de werknemersafgevaardigden in thema's waar zij zelf vaak niet in geschoold zijn.

- ▶ **Consulent heeft netwerk met gepaste expertise:** Zoals reeds aangegeven wijzen consulenten bij individuele problemen indien nodig door naar externe partners. Anderzijds brengen consulenten in de context van een plan van aanpak soms externe partners aan voor samenwerking met het bedrijf. Tegelijk stellen ze echter vast dat externe organisaties niet altijd de hulp kunnen bieden die nodig is, omdat deze organisaties vaak vertrekken vanuit problemen die de HR-directie ervaart, en niet vanuit de problemen van de werknemers. Er wordt ook veel beroep gedaan op de interne expertise van de eigen vakbond. Zo heeft de vakbond bijvoorbeeld een arbeidsrechtelijke dienst waarbij men terecht kan met juridische vragen, is er een dienst die ondersteuning kan bieden bij het lezen van de sociale balans, enzovoort. Daarnaast maakt de interprofessionele werking van het project dat er expertise kan worden uitgewisseld over sectoren heen.

Randvoorwaarden opdat een traject wordt opgestart:

- ▶ **Werknemersvertegenwoordiging kent het ondersteunende aanbod van de consulenten:** De consulenten maken het aanbod bekend tijdens vormingen, beurzen, vergaderingen,... aan de werknemersafgevaardigden maar ook intern naar andere collega's toe. Zo worden er veel cases intern naar de consulenten doorverwezen. De inbedding in de eigen organisatie is daarom een grote meerwaarde. Het bekend maken van het aanbod is een continu proces. De werknemersafgevaardigden die we spraken leerden het aanbod van de consulenten alle drie kennen via een vorming die vanuit de vakbond werd georganiseerd. In één geval werd de vorming gegeven door de consulent zelf, in de andere twee werd het aanbod kenbaar gemaakt in de vorming en werden de werknemersafgevaardigden daarna in contact gebracht met de consulent.
- ▶ **Werknemersvertegenwoordiger detecteert de probleemsituaties:** De consulenten proberen de werknemersvertegenwoordigers vooral te trainen om de problemen en drempels te kunnen zien.
- ▶ **Er is een consulent die kan ondersteunen:** De consulenten gaven niet aan dat ze vragen moeten weigeren uit tijdsgebrek. Wel zijn ze soms beperkt in de opportuniteiten die men kan aanpakken. De werknemersafgevaardigden die we spraken vonden allen dat ze voldoende ondersteund werden en dat de consulenten voldoende tijd aan hun ondersteuningsvraag hebben besteed of momenteel nog besteden. De consulenten waren altijd bereid om ter plekke te komen. Het wordt vaak een lange termijn samenwerking. Het "plan van aanpak" is een dynamisch gegeven en nieuwe uitdagingen bieden zich tijdens het traject aan. Ook de werknemersafgevaardigden bevestigen dit: eenmaal ze het aanbod leren kennen, bellen ze de consulenten opnieuw als ze nieuwe vragen hebben.
- ▶ **Medewerking van de secretaris:** Opdat de consulenten van start kunnen gaan in een bedrijf of organisatie, is er afstemming met de bevoegde secretaris nodig. Dit realiseren de consulenten door de secretaris rechtstreeks op te zoeken en aan te spreken, door hen er regelmatig aan te herinneren wat ze doen en uit te leggen dat de ondersteuning die ze bieden breder gaat dan ondersteuning bij arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. De mate waarin de secretaris controlerend is over de (eventuele) samenwerking tussen werknemersafgevaardigde en consulent, varieert. De consulenten die voorheen als diversiteitsconsulent binnen het EAD-beleid aan de slag waren, zijn al gekend bij de secretarissen. Dit is dus vooral een uitdaging voor de nieuwe consulenten: zij moeten zich nog bekend maken bij de secretarissen.

Betrokkenheid.

De bedoeling is steeds dat het **plan van aanpak wordt besproken met de werkgever op het sociaal overleg**. Dit is het geval voor alle plannen van aanpak die de vakbonden registreren in hun monitoringsysteem. De vakbonden zetten duidelijk in op de [randvoorwaarden](#) die nodig zijn om agendering te kunnen realiseren:

- ▶ De **werkgever wordt op de hoogte gebracht:** Het plan van aanpak ligt niet plots op de tafel van het sociaal overleg, maar wordt gaandeweg al gecommuniceerd met de werkgever. De vakbonden zien erop toe dat het traject in overleg gebeurt. Bij de bedrijven die we bezochten, hebben de consulenten er bij de werknemersafgevaardigden steeds op aangestuurd om de plannen te bespreken met de werkgever en hen erbij te betrekken.
- ▶ **Er wordt rekening gehouden met de overlegcultuur in het bedrijf:** Dit is deel van het maatwerk dat wordt geleverd. De consulenten geven aan dat dit, samen met de bottom-up werking, maakt dat werkgevers meer open staan voor de voorstellen van de vakbonden. De cultuur bij de werknemersafgevaardigden is ook van belang: het agenderen op het sociaal overleg ligt immers in hun handen, dat kunnen de consulenten niet in hun plaats doen.

- ▶ **Samenwerking tussen vakbonden:** Dit is een randvoorwaarde die niet werd vermeld in het projectvoorstel, maar die wel belangrijk blijkt te zijn. De consultants bevestigen dat ze steeds proberen een samenwerking op te zetten met de consultants van de andere vakbonden. Regionaal worden er soms afspraken gemaakt tussen de consultants van de verschillende vakbonden en een paar keer per jaar komen ze samen. Dit is niet altijd gemakkelijk. De mate waarin er wordt samengewerkt varieert van regio tot regio. De consultants gaven aan dat ze inspanningen doen om "het syndicale" (i.e. de onderlinge concurrentie, gericht op leden maken, verkiezingen winnen,...) te overstijgen. Vroeger zagen ze elkaar maandelijks in de RESOC's, nu moet de samenwerking op eigen initiatief gebeuren. In elk bedrijf dat we bezochten, waren al de actieve vakbonden betrokken bij de uitwerking van het plan van aanpak. De consultants hebben daar steeds op aangestuurd en namen contact op met hun collega's van de andere vakbond. Het hangt ook af van de onderlinge relaties van de werknemersafgevaardigden op de bedrijfsvloer. Wanneer de relatie niet goed zit, is de gemeenschappelijke aanpak van de probleemsituatie moeilijker te realiseren. Dat deze aanpak waarin samenwerking tussen vakbonden wordt aangemoedigd, wordt ook door de werkgever geapprecieerd: "het ideale scenario is dat de vakbonden een gezamenlijk standpunt afgeven".

Reacties.

- ▶ **De werkgever aanvaardt het plan van aanpak en gaat over tot implementatie:** De vakbonden beschouwen implementatie niet als onderdeel van hun actie omdat dit afhankelijk is van de goedkeuring van de werkgever. Het merendeel van de plannen van aanpak gaat op zijn minst deels in uitvoering. Eind 2017 waren bij ABVV 22% van de plannen in uitvoering, 65% deels in uitvoering, en 14% niet in uitvoering. Bij ACLVB was 8% in uitvoering, 61% deels in uitvoering en 30% niet in uitvoering. Bij ACV was 32% in uitvoering, 60% deels in uitvoering en 8% niet in uitvoering. Meestal gebeurt de uitrol gefaseerd. De consultants vragen steeds feedback over de implementatie, maar worden niet steeds geïnformeerd. Als de werkgever aan de slag gaat met het plan van aanpak, blijven de werknemersafgevaardigden sterk betrokken, en in sommige gevallen ook de consultants, afhankelijk van de nood aan ondersteuning (cf. nazorg).

In het projectvoorstel was er weinig oog voor de [randvoorwaarden](#) opdat het plan van aanpak wordt goedgekeurd en geïmplementeerd. De evaluatie biedt hier wel inzicht in:

- ▶ **Meer afstandelijke (en 'objectievere') insteek van de consultants biedt toegevoegde waarde:** Zoals hierboven aangehaald, willen de consultants het "syndicale" overstijgen. Secretarissen en werknemersafgevaardigden gebruiken consultants soms ook bewust als onafhankelijke partner. Doordat de consultants zich opstellen als partner van de délégué, maar ook van de werkgever/de bedrijven, wordt in sommige gevallen een plan van aanpak door de bedrijfsleiding beschouwd als extra waardevol advies waar men mee aan de slag kan. Bij de bedrijven die we bezochten, hebben de consultants allen met de werkgever gesproken. De werkgevers waren positief over hun tussenkomst. Zij beschouwen de consultants als experts ter zake. Het werd aangehaald dat de belangen wel verschillend zijn, maar dat er op een constructieve manier naar een gemeenschappelijk draagvlak gezocht kan worden. De werknemersafgevaardigden waren zich ook bewust van de meerwaarde die de consultants in het overleg konden bieden. In één bedrijf bood de HR-directie veel weerstand tegen de werkbaarheidsenquête, totdat de consultant de resultaten had voorgesteld aan de directie. Dan is de HR-directie 'een bondgenoot' geworden.
- ▶ **Consulent ondersteunt werknemersafgevaardigden:** De consultants maken de afgevaardigden mondiger en emanciperen hen. De consultants bereiden de werknemersafgevaardigden voor op het sociaal overleg en bieden altijd aan om mee te gaan. Zij hebben meer inhoudelijke kennis en zijn vaak beter voorbereid (inhoudelijk, maar ook in termen van overtuigingskracht). Ook de eerdere ervaringen van de consultants kunnen helpen: via concrete good practices is het soms gemakkelijker om de werkgever mee te krijgen in het verhaal. De mate waarin de afgevaardigden in deze fase beroep doen op de consultant varieert naargelang sector, opleidingsniveau van de werknemersafgevaardigden, problematiek,... De consultants hebben de ervaring dat werkgevers altijd voelen dat de vakbondsafvaardiging ondersteund wordt door een consultant.

- ▶ **Financiële situatie van het bedrijf laat implementatie toe:** Wanneer een plan van aanpak niet wordt goedgekeurd door de werkgever, gaat dit heel vaak over middelen. Consulents merken dat werkgevers er vaak op staan dat het plan budgetneutraal is, en dat op korte termijn. Terwijl de consultants focussen op de meerwaarde op lange termijn. Het is echter vaak moeilijk om werkgevers hiervan te overtuigen. De incentive die er via de loopbaan- en diversiteitsplannen bij het EAD-beleid was, is weggefallen. De KMO-portefeuille zou dit moeten opvangen, maar de deelnemende vakbondsconsulenten ervaren dat die amper wordt gebruikt voor deze thema's. Consulents proberen inspiratie te bieden voor mogelijke financieringsbronnen (vb. ESF) of voor acties die geen geld kosten. Daarnaast wordt er ook gedacht aan syndicale acties die de werknemersafgevaardigden zelf kunnen ondernemen. De werkbaarheidsenquête bijvoorbeeld, is kosteloos voor de werkgever, maar wel een instrument waarmee belangrijke knelpunten kunnen worden vastgesteld, die de bal aan het rollen kunnen brengen. Het gebrek aan financiële ruimte werd ook aangehaald in een bedrijfsbezoek. Een coördinator van een beschutte werkplaats gaf bijvoorbeeld aan dat de focus meer en meer op economische efficiëntie komt te liggen, waardoor zelfs twee uur tijd maken om de werkbaarheidsenquête in te vullen, geen evidentie is.
- ▶ **Stabiliteit in de onderneming:** Er is ook voldoende stabiliteit nodig in de onderneming. Personeelswissels of veranderingen in prioriteiten - bijvoorbeeld ten gevolge van beslissingen van de internationale holding of de aandeelhouders – kunnen maken dat implementatie niet lukt.
- ▶ **Afhankelijk van het thema:** De consultants stellen vast dat de mate waarin werkgevers mee kunnen of willen gaan in een plan van aanpak, daarnaast afhankelijk is van het thema. Acties uitwerken rond werkbaar werk houdt vaak een directe kost in, met een directe invloed op de arbeidsorganisatie, terwijl de winsten niet meteen duidelijk zijn. Acties rond diversiteit op de werkvloer vinden nu makkelijker een draagvlak, door de krapte op de arbeidsmarkt. Ook de duur en intensiteit van de op te nemen acties speelt een rol: het uitwerken van een innovatieve arbeidsorganisatie en een competentiebeleid zijn plannen van lange adem, terwijl een re-integratieprocedure voor langdurig zieken relatief snel kan worden opgezet.

Veranderingen in kennis, attitudes, vaardigheden, praktijk en gedrag.

Wat de beoogde **aandacht voor werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer**, en de **aanpak** ervan betreft, ervaren de consultants dat wanneer er een plan van aanpak wordt opgemaakt, dit altijd wel een effect heeft op de werkgever. Eén keer dat er aan het personeelsbeleid wordt gewerkt, geraakt de bal aan het rollen en zijn de bedrijven vaak vertrokken voor ook andere acties. Het laat hen over andere dingen nadenken. Zo werd het voorbeeld aangehaald van een plan van aanpak dat zich focuste op een onthaal met verschillende talen, waarna de werkgever zich ook vragen begon te stellen over de aanpak van zijn interculturele werkvloer. Zo start er weer een nieuw traject, voor een volgend plan van aanpak.

Om de invloed op het **werkbaar samenleven en –werken op de werkvloer** op te volgen, gebruiken de consultants de werkbaarheidsmonitor.

Een **randvoorwaarden** opdat de implementatie van een plan van aanpak meer kans heeft om te leiden tot werkelijke veranderingen in de ondernemingen, is een betere **terreinafstemming met werkgeversorganisaties rond Focus op Talent**. Vandaag weten de consultants niet welke bedrijven door de werkgeversorganisaties begeleid worden binnen hun Focus op Talent-project. De initiatieven op de werkvloer kunnen dus niet op elkaar worden afgestemd. Ieder werkt op zijn eigen eilandje. Binnen Focus op Talent zijn er enkel overkoepelende vergaderingen tussen de structurele partners op Vlaams niveau. Men ervaart terreinafstemming op regionaal niveau echter als belangrijker. Vroeger hadden de RESOC's die draaischijffunctie, maar die is weggefallen en de nieuwe streekplatformen nemen die rol zelden op. In enkele regio's (vb. West-Vlaanderen en de Kempen) wordt er wel nog af en toe onderling afgestemd op eigen initiatief, maar dat is niet structureel. Daarnaast hebben de consultants ook geen zicht op de ondersteuning die in een bedrijf gebeurt door de overheid (vb. via de KMO-portefeuille). Meer inzicht hierin zou het voor de consultants gemakkelijker maken om gericht over de KMO-portefeuille te communiceren en eventuele samenwerkingsmogelijkheden te detecteren.

Resultaten.

Via al deze stappen beogen de vakbonden ertoe bij te dragen dat **werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aansluiting vinden bij hun (nieuwe) werkomgeving en succesvol geïntegreerd geraken**. Vermits het project dit resultaat op de werkvloer tracht te bereiken via het sociaal overleg, hebben de besprekingen en beslissingen vooral een onrechtstreekse invloed op situatie van deze doelgroepwerknemers.

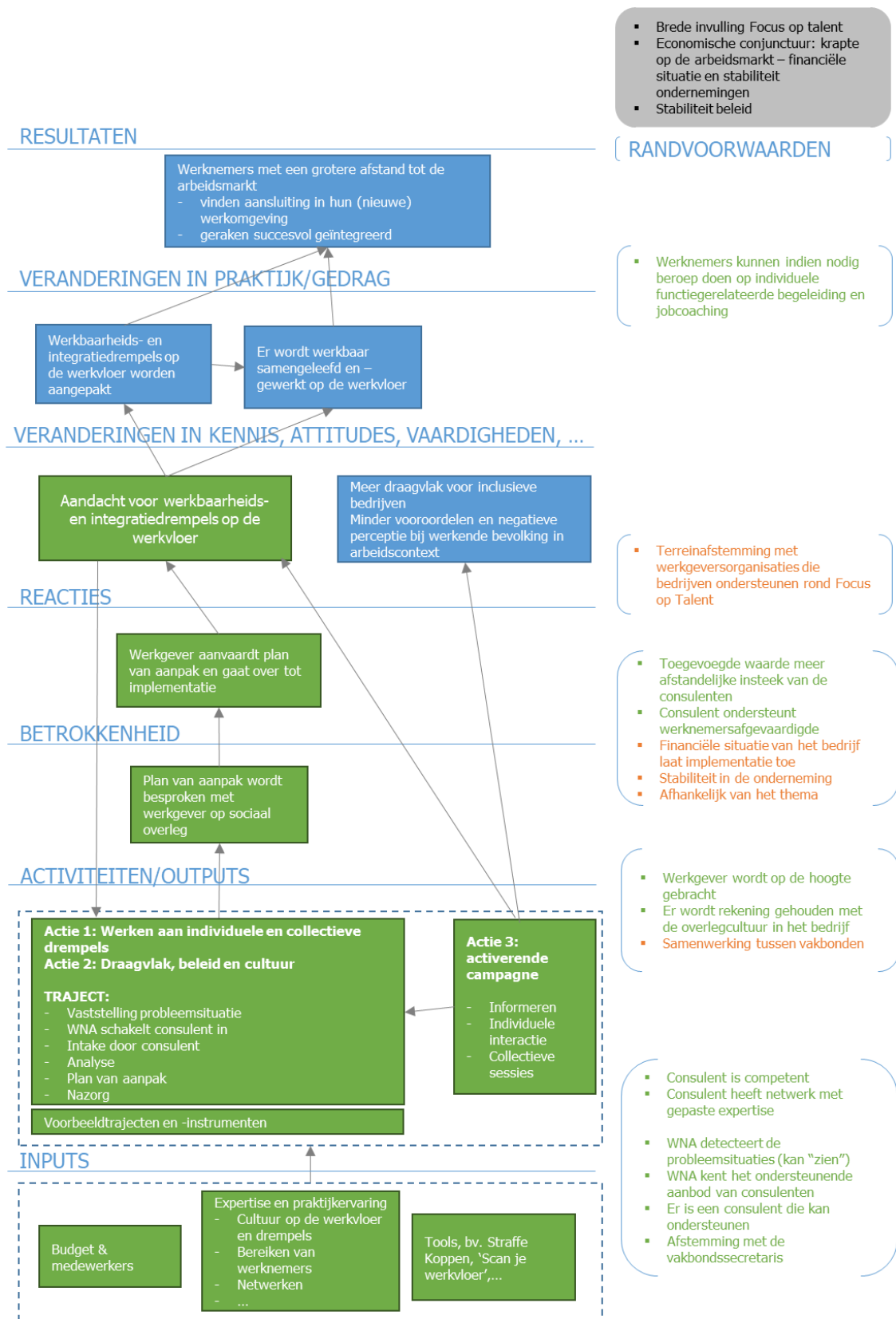
Indien consultants in een concrete situatie vaststellen dat werknemers nood hebben aan **individuele functiegerelateerde begeleiding en jobcoaching**, bij bvb. VDAB, de GOB's, werkplekarchitecten,... ter ondersteuning van hun integratie in de werkomgeving, verwijzen ze wel door. Op deze manier dragen ze wel bij aan deze randvoorwaarde.

Context.

Tijdens de evaluatie kwamen enkele contextfactoren naar voor die van invloed zijn op het project 'inclusieve bedrijven':

- ▶ **Brede invulling Focus op Talent:** Het project heeft een zeer brede thematische invulling, waardoor de thema's diversiteit en superdiversiteit bij de start wat in de schaduw is gekomen. De vakbonden ervaren racisme en intolerantie echter wel als een reële problemen waaraan ze sinds 2018 meer aandacht besteden. De vakbonden maken werk van een structureel beleid rond diversiteit op bedrijfsniveau: ABVV heeft lerende netwerken opgestart rond superdiversiteit, ACV organiseert vormingen over discriminatie en diversiteit en ACLV geeft vorming over interculturele communicatie.
- ▶ **Economische conjunctuur:** De invloed van de economische situatie laat zich op verschillende manieren voelen. Ze bepaalt mee de financiële situatie en de stabiliteit van ondernemingen, en de toestand van de arbeidsmarkt. De consulenten ervaren dat de krapte op de arbeidsmarkt maakt dat de concurrentie om werknemers groot is, waardoor werkgevers meer open staan om werknemers uit kansengroepen aan te werven. Dit speelt naar hun aanvoelen vooral voor het thema diversiteit.
- ▶ **Stabiliteit beleid:** De vakbonden hopen dat het beleid, na de omslag van EAD naar Focus op Talent, voor een langere tijd stabiel blijft. Er is tijd nodig om de nieuwe aanpak volop te laten renderen. Ook stabiliteit in contactpersonen binnen het Departement WSE is belangrijk.

Figuur 7: Schematische voorstelling van de dynamiek van 'INCLUSIEVE BEDRIJVEN'



Bron: IDEA Consult

8 / Casestudie Talent Boven Beperking – GRIP vzw

In dit deel van het rapport beschrijven we de resultaten van de casestudie van het project 'TALENT BOVEN BEPERKING' van GRIP vzw.

Onderstaande tabel geeft weer uit welke stappen onze aanpak bestond en welke respondenten achtereenvolgens werden bevroegd.

Tabel 10: Aanpak

| Stap | Deelnemers | Timing |
|--|---|----------------|
| Werkessie: opmaak veranderingstheorie | Projectmedewerker Handicap en Arbeid Coördinator GRIP vzw | 27/09/2018 |
| Beperkte online bevraging | Contacten Handicap en Arbeid: overlegstructuren, structurele partners Focus op Talent en ESF-projecten (3 respondenten) | 5 – 19/11/2018 |
| Interview VDAB | Strategisch accountmanager intensieve dienstverlening | 13/11/2018 |
| Consolidatie | Projectmedewerker Handicap en Arbeid Coördinator GRIP vzw Strategisch accountmanager intensieve dienstverlening | 04/12/2018 |

Voorts werden nog volgende bronnen geraadpleegd:

- ▶ Het projectvoorstel van GRIP vzw
- ▶ Het samenwerkingsakkoord met de Vlaamse Regering
- ▶ Overzicht financiering en KPI's voor de periode januari – december 2017 (eerste werkingsjaar)
- ▶ Jaarverslag 2017 van het project Handicap en Arbeid
- ▶ Opvolging jaarplan Handicap en Arbeid 2018 (versie augustus 2018)
- ▶ Website www.handicapenarbeid.be
- ▶ Evolutie van de kijk op handicap in Vlaanderen (interne nota GRIP)
- ▶ Westland, G. (2016). *De gebruiker bepaalt. Een onderzoek naar de doorwerking van beleidsparticipatie door het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid*. Masterproef Master in het Publiek Management, Antwerp Management School.

Verder in dit hoofdstuk bespreken we de veranderingstheorie van het project dat GRIP vzw binnen Focus op Talent heeft opgezet: TALENT BOVEN BEPERKING. Aan het einde van dit hoofdstuk volgt een schematische voorstelling van de dynamiek van het project op het terrein. Hierin worden de elementen die volgens de bevroegde stakeholders goed verlopen en de randvoorwaarden die ingelost worden in het **groen** aangeduid, de elementen die niet (helemaal) lopen zoals verwacht en de randvoorwaarden die niet (helemaal) ingelost worden in het **oranje**.

Inputs.

- ▶ **Ervaringsdeskundigheid:** De ervaringsdeskundigheid wordt ingebracht via het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid. Deze ervaringsdeskundigheid wordt breed erkend en gewaardeerd binnen de overlegstructuren over tewerkstelling en bij de partners van het Focus op Talent-beleid.
- ▶ **Budget:** In 2017 werden alle vooropgestelde KPI's behaald en verkreeg het project zowel de inspannings- als resultaatsfinanciering. Van alle structurele partners van het Focus op Talent-beleid werkt GRIP vzw met het kleinste budget. Men ervaart de gedetailleerde verantwoording die moet worden afgelegd als zwaar ten opzichte van de omvang van de middelen waarover het gaat.

- ▶ **Medewerkers:** De 1,5 VTE worden ingezet zoals voorzien.
- ▶ **Project handicap en arbeid sinds 2004:** Dit project is atypisch in de zin dat het al meer dan 10 jaar bestaat en een belangrijk element beleidsparticipatie bevat. Bij de opstart van Focus op Talent was er lang onduidelijkheid over de vraag of de overheid beleidsparticipatie nog zou financieren. GRIP vzw zelf pleit voor een meer structurele ondersteuning van de participatie van personen met een handicap aan het tewerkstellingsbeleid.
- ▶ **Samenwerkingsrelatie met VDAB, SERV, GTB:** De samenwerkingsovereenkomst met VDAB uit 2013 is geëvolueerd naar een nauwe samenwerkingsrelatie, waarin er een zo geregeld contact is dat het niet nodig is dit te formaliseren. Ook de opgebouwde relaties met de andere overlegstructuren waarin Handicap en Arbeid actief is, kunnen worden beschouwd als waardevolle input voor dit project.

Activiteiten/outputs.

Hieronder geven we aan hoe de 3 actielijnen van het project concreet vorm krijgen op het terrein:

- ▶ **Actielijn 1: Ervaringsdeskundigheid over handicap en arbeid**
 - ▷ **Ontwikkelen:** Handicap en Arbeid is zeer actief op dit vlak. In 2017 werden 9 informatiedossiers ontwikkeld (over de thema's Individueel Aangepast Curriculum in onderwijs, begeleid werken, hervorming gespecialiseerde sector, gebruik big data, Europese sociale agenda, duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN, Zomerakkoord federale regering, Schoolverlatersrapport VDAB 2017, Gender en Handicap). Dit waren er 2 meer dan vooropgesteld. In augustus 2018 stond de teller voor dat jaar al op 5. Er worden meer studiedagen bijgewoond, studies gelezen en contacten met onderzoekers onderhouden dan vooropgesteld in de KPI's. In het kader van het luisternetwerk waren er tussen 1 januari 2017 en augustus 2018 34 contacten (cf. KPI = 20). De geplande focusgroep in 2017 werd vervangen door een open avond: een informatie- en debatavond over een actueel beleidsthema. In 2016 was er al een eerste open avond over quota. In 2017 werd een tweede open avond georganiseerd, over re-integratie. In 2018 over ondernemen met een handicap. De avonden in 2017 en 2018 werden in co creatie met een lid organisatie georganiseerd.
 - ▷ **Verspreiden en sensibiliseren:** De website www.handicapenarbeid.be is de kern van de informatieoverdracht naar alle betrokken partners, werkgevers, vakbonden, andere organisaties en de ruimere Vlaamse samenleving. Deze werd in het eerste projectjaar hervormd. Inhoudelijk wordt er rekening gehouden met de nieuwe benadering van Focus op Talent. De technische informatie over concrete handicaps, chronische ziektes en mogelijke aanpassingen, die er vroeger ook al te vinden was, werd toegankelijk gemaakt via alfabetische dossiers, aangevuld met mindmaps en tijdlijnen. Nieuwe rubrieken zijn 'goede praktijken' en 'redelijke aanpassingen in de praktijk'. Sinds de start van het project werden 7 goede praktijken beschreven (cf. KPI = 6), in de vorm van een beknopt interview met enkele foto's. De ambitie is om in 2018 en 2019 deze verhalen ook via andere kanalen te publiceren (vb. via vakbondstijdschrift, maar ook via de bredere media). Onder de rubriek 'beleid & opinies' wordt informatie gedeeld over acties i.k.v. het project Handicap en Arbeid, actuele beleidsrelevante gebeurtenissen, enzovoort. Hierbij communiceert men ruimer dan enkel over zichzelf. In 2017 publiceerde men 22 artikels. In augustus 2018 stond de teller al op 26.
 - ▷ **Inbrengen in spoor 3 van 'Focus op Talent':** Men werkt samen met drie ESF-projecten die personen met een arbeidshandicap tot hun doelgroep rekenen. Met het project van ERSV Limburg en het project van de Maakwerksectoren is er een actieve samenwerking. Met het project Talenticap van Hazo vzw is er sporadisch contact. De samenwerking met de structurele partners varieert. Met de vakbonden is de samenwerking opgestart: er werden in 2017 al vormingen georganiseerd en deze zullen in 2018 worden verdergezet. De vakbonden lieten via de online bevraging weten zeer tevreden te zijn over deze vormingen (ze zijn op maat, concreet,...). Met de andere structurele partners is er overleg geweest om de mogelijkheden tot samenwerking te verkennen, vooralsnog zonder concrete acties tot gevolg. In 2017 werd er 6x een advies op vraag gegeven aan de structurele partners: ook vooral aan de vakbonden (5x) en 1x aan VOKA.
- ▶ **Actielijn 2: Constructief en actiegericht deelnemen aan overlegstructuren om het handicaperspectief over tewerkstelling te garanderen**
 - ▷ **Deelnemen aan overlegstructuren over tewerkstelling:** Uit het jaarverslag 2017 blijkt dat er vanuit het project Handicap en Arbeid inderdaad actief deelgenomen wordt aan de vooropgestelde overlegstructuren. Er wordt gerapporteerd aan hoeveel bijeenkomsten er werd deelgenomen, welke standpunten er werden geformuleerd, en aan welke beleidsteksten, adviezen, onderzoeken enzovoort werd meegewerkt.

- In de overlegstructuren van VDAB waar ze deel van uitmaken, heeft Handicap en Arbeid ook een duidelijke stem in het bepalen van de agenda.
 - Prioritair streeft men ernaar om de mensen uit de verenigingen de mandaten in de overlegstructuren te laten invullen, maar dat lukt niet altijd: in dat geval gaat de stafmedewerker.
- ▷ **Ijveren voor de realisatie van de actielijst arbeidshandicap van de SERV:** In 2017 werd er met de kabinetten werk, gelijke kansen en welzijn onderhandeld om de acties om te zetten in beleid. Deze besprekingen worden getrokken door de SERV, maar de stafmedewerker van het project Handicap en Arbeid gaat steeds mee.
- ▶ **Actielijn 3: Het overleg van de middenveldorganisaties van personen met een handicap en chronische ziekte over het thema handicap en arbeid in het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid (GOHA) ondersteunen**
- ▷ In 2017 ondersteunde de stafmedewerker van Handicap en Arbeid 6x vertegenwoordigers van het GOHA: in GTB, begeleidingscommissie VN-Verdrag binnen Unia, binnen het beleidsdomein Onderwijs, op federaal niveau (2), en binnen het ESF-project van ERSV Limburg. Er waren zoals voorzien maandelijkse overlegmomenten en er werden afspraken gemaakt over de verdeling van thema's en acties tussen aangesloten organisaties. Voorts werden aangesloten organisaties ondersteund bij het delen van informatie over handicap en arbeid in hun eigen publicaties.
 - ▷ Daarnaast wordt er ook actief geïnvesteerd in de betrokkenheid van de lid organisaties, maar ook van niet aangesloten organisaties (vb. via de jaarlijkse denkdag). Doel is te komen tot een betere representativiteit, alhoewel men erkent dat de doelgroep zo heterogeen is dat er zelden één oplossing werkt voor iedereen. Naast het GOHA hebben alle ledenverenigingen daarom ook nog hun eigen lobbybewegingen.

De **synergie tussen GRIP vzw, GOHA & SHA** is zeker een belangrijke **randvoorwaarde** die maakt dat met de beperkte middelen de vooropgestelde outputs kunnen worden gerealiseerd. Via een bundeling van krachten wordt het project vormgegeven.

Betrokkenheid.

In de praktijk bleek het niet aangewezen om formele **samenwerkingsovereenkomsten** te sluiten in het kader van de inbreng in spoor 3 van Focus op Talent: men werkt samen op basis van overleg.

Handicap en Arbeid is zich bewust van de **randvoorwaarden** die moeten worden vervuld om betrokkenheid te realiseren, als eerste stap richting doorwerking. In 2015-2016 werd er door een van de leden van het GOHA een onderzoek gedaan naar de doorwerking van de beleidsparticipatie door het GOHA en naar de factoren die dit beïnvloeden. Men houdt actief rekening met de aanbevelingen uit dit onderzoek.

Een eerste randvoorwaarde is **goed contact met minister, departement WSE en VDAB, structurele partners en partners ESF-projecten**. Uit de reacties van de gesprekspartners die we voor deze evaluatie verzamelden, blijkt dat er inderdaad een goede, open en respectvolle relatie is met de projectmedewerker (en evt. andere vertegenwoordigers) van Handicap en Arbeid. Het streven naar draagvlak, samenwerking en compromis wordt gewaardeerd. Handicap en Arbeid denkt actief mee met het beleid en is tegelijk steeds zeer duidelijk over wat men eigenlijk wil: de actielijst arbeidshandicap is hierbij een belangrijk instrument dat de transparantie verhoogt. Handicap en Arbeid zelf waakt erover niet te snel aan te sturen op compromis, ingegeven door GRIP vzw, die als mensenrechtenorganisatie principiëler de standpunten over o.a. inclusie verdedigt. Er wordt bewust nagedacht over ieders rol en positionering.

Een tweede randvoorwaarde is de **kwaliteit van standpunten en adviezen**, zowel vanuit juridisch als ervaringsperspectief. Dit wordt actief bewaakt door steeds beroep te doen op ervaringsdeskundigen en experts. Cruciale standpunten en adviezen worden nagelezen en bewerkt door meerdere mensen. Deze kwaliteit/ervaringsdeskundigheid wordt erkend door de andere leden van de overlegstructuren waar Handicap en Arbeid actief is. Zij geven aan dat dit een verderzetting is van het goede werk uit het verleden.

Terugkoppeling tot slot is een derde randvoorwaarde. De gesprekspartners van Handicap en Arbeid zien dat de resultaten van de beleidsparticipatie worden teruggekoppeld naar de achterban via het GOHA en naar het brede publiek via de website.

Reacties.

GRIP verwachtte dat het organiseren van bovenstaande activiteiten en het realiseren van betrokkenheid bij alle partijen volgende reacties teweeg zou brengen:

- ▶ **Website heeft bredere weerklank:** In 2017 overtrof het bereik van de website de vooropgestelde KPI van 40.000 met meer dan 50% (61.733 unieke bezoekers). De KPI werd in 2018 bijgesteld naar 60.000. Er was ook een grotere activiteit op Twitter dan gepland. Deze activiteit wordt opgemerkt door de partners.

- ▶ **Structurele partners & ESF-projecten geven input een plaats in hun project:** Dit kan uiteraard enkel het geval zijn bij de projecten en de partners waarmee effectief wordt samengewerkt. Wat er precies met de input gebeurt, wordt niet actief opgevolgd door Handicap en Arbeid.
- ▶ **Input werkt door in sociaal overleg en op het terrein:** De doorwerking van de adviezen in het sociaal overleg wordt door Handicap en Arbeid wel opgevolgd. Dit was een van de aanbevelingen uit het hogervermelde onderzoek en gebeurt nu meer dan vroeger. Uit het jaarverslag blijkt dat men actief bijhoudt hoe vaak er door anderen wordt verwezen naar de inbreng van GOHA: in 2017 was dat 4x, in 2018 (augustus) was dat al 2x. Ook de actielijst arbeidshandicap is een belangrijk instrument voor de opvolging van de doorwerking. Deze bronnen geven echter geen informatie over de manier waarop de input doorwerkt, verklarende factoren, enzovoort.

Een belangrijke **randvoorwaarde** om deze reacties te realiseren is de **kwaliteit van de hervorming van de website**. Dat de website met zeer beperkte middelen onderhouden wordt, toont zich niet in de inhoud – die blijft sterk – maar toch wel in de vormgeving, zowel technisch als qua lay-out. Vb. de artikels over 'acties & beleid' worden gewoon chronologisch onder elkaar weergegeven: dit biedt weinig structuur en maakt het geheel onoverzichtelijk. Het is moeilijk om bepaalde zaken terug te vinden op de site, vb. de link naar de andere verenigingen van het GOHA.

Het **communicatieplan** dat men in het projectvoorstel aankondigde, is zowel extern als intern gericht. Het gaat enerzijds om het bepalen van de meest geschikte communicatiestrategie voor de verschillende standpunten (artikel of niet? enkel via SERV? ...) in overleg met de partners van het GOHA. Anderzijds gaat het ook om de afstemming binnen het project Handicap en Arbeid, GOHA en Steunpunt Handicap en Arbeid onder mekaar (Hoe communiceren, wie schrijft wat op de website, hoe voorkomen we verwarring, ...?). Dit communicatieplan staat nog niet helemaal op punt en moet nog verder uitgebouwd worden. De situatie blijft moeilijk in enkele zinnen uit te leggen aan externen.

Opdat de partners werkelijk aan de slag zouden gaan met de input vanuit Handicap en Arbeid, is er ook bij hen **goodwill** nodig om beroep te doen op de input van GOHA of concreet na te denken over de consequenties van hun standpunten voor de eigen organisatie. Uit onze evaluatie blijkt dat iedereen Handicap en Arbeid wel kent en weet waarvoor men er terecht kan, maar misschien ziet men nog niet steeds de mogelijkheid om de principes van inclusieve tewerkstelling een plaats te geven in de eigen projecten en activiteiten of vertaald te krijgen naar de eigen achterban. Een concreet voorbeeld is de opvolging van de actielijst arbeidshandicap in de SERV: in 2017 was dit 2x een agendapunt op de commissie diversiteit. Het GOHA geeft zelf aan dat de uitvoering traag en onduidelijk verloopt. Men neemt zich voor om het naar de beleidsperiode 2019-2024 sterker op te nemen.

Een laatste randvoorwaarde die de doorwerking van de beleidsparticipatie positief kan beïnvloeden, maar die niet werd vermeld in het projectvoorstel, is **samenwerking met andere doelgroep organisaties**. In de overlegstructuren binnen VDAB ziet men dat Handicap en Arbeid vaker gezamenlijke adviezen uitbrengt met de andere doelgroep organisaties Minderhedenforum en Netwerk tegen Armoede. Dit leidt tot een grotere gedragenheid en meer overtuigingskracht. Dit is een recente evolutie, die inhoudelijk gestimuleerd wordt door de talentbenadering en praktisch wordt vergemakkelijkt doordat de drie organisaties hun kantoren in het hetzelfde gebouw hebben.

Veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden.

De activiteiten en de reacties die daarop volgen, zouden moeten leiden tot een **verandering in kijk op handicap** op de arbeidsmarkt.

Handicap en Arbeid tracht op basis van beschikbare studies en ervaringsdeskundigheid op te volgen hoe de kijk op handicap in Vlaanderen evolueert. Men maakt geregeld een update van een interne nota hierover. Het laatste beeldvormingsonderzoek op grote schaal in Vlaanderen dateert echter van 2003. Daaruit bleek dat het medisch-individueel model van handicap dominant was in Vlaanderen: Vlamingen hebben vooral oog voor de beperkingen en de defecten en voor wat een individu niet kan. De vaststelling is dat de kijk op handicap sindsdien niet bijster veranderd is. De talentbenadering, of naar een sociaal model gaan, evolueert heel traag. Ook contextfactoren verklaren deze trage evolutie (zie verder). Met de beperkte beschikbare middelen kan Handicap en Arbeid slechts weinig weerwerk bieden.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

Deze verandering in kijk op handicap op de arbeidsmarkt zou moeten leiden tot **meer redelijke aanpassingen** en **meer inclusieve tewerkstelling**. Deze veranderingen op de werkvloer kan Handicap en Arbeid met dit project niet zelf bewerkstelligen. Men kan enkel informeren en sensibiliseren. Bovendien hebben ook contextfactoren een invloed op de bereidheid op de werkvloer om redelijke aanpassingen te doen voor een meer inclusieve tewerkstelling.

Resultaten.

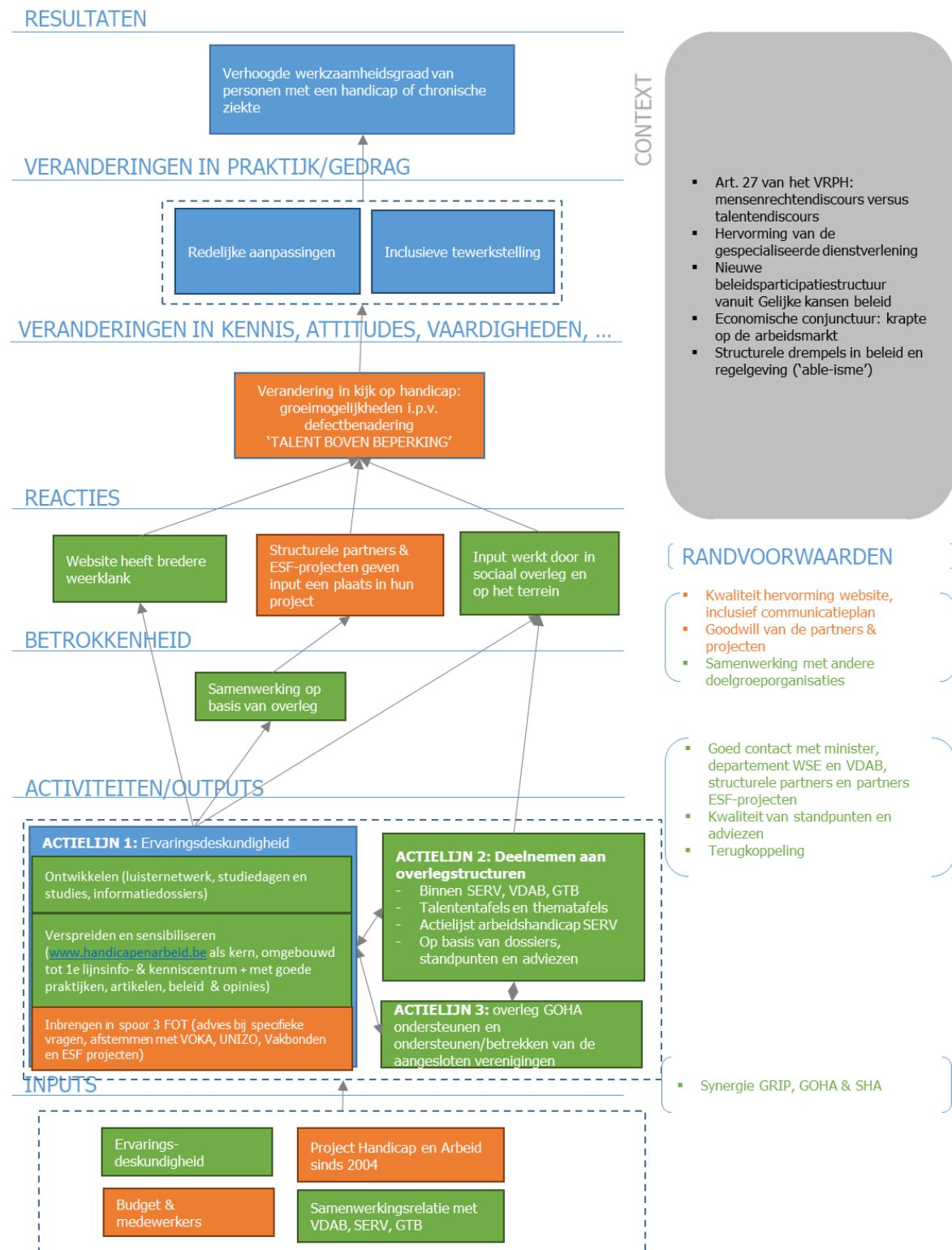
Arbeidsbemiddeling voor mensen met een handicap of chronische ziekte behoort niet tot opdracht van Handicap en Arbeid. Men doet dit nooit rechtstreeks, altijd via de gespecialiseerde dienstverlening van GTB en de GOB's (waar men wel onrechtstreeks, via de Raad van Bestuur van GTB en de participatieorganen van VDAB op weegt). De rechtstreekse invloed van het project op de **verhoogde werkzaamheidsgraad van personen met een handicap of een chronische ziekte** zal dus ook beperkt zijn. Ook hier spelen contextfactoren een rol.

Context.

Hieronder beschrijven we hoe enkele contextfactoren een invloed uitoefenen op de dynamiek die het project 'TALENT BOVEN BEPERKING' teweegbrengt op het terrein.

- ▶ **Art. 27 van het VRPH:** GOHA geeft aan dat de overheid, in de Focus op Talent-beleid, het mensenrechtendiscours minder aandacht geeft en voornamelijk het talentendiscours hanteert. Vanuit hun visie is dat ontoereikend: men voelde zich enigszins beperkt in het uitdenken van dit project. Bepaalde instrumenten (bv. quota) hebben immers geen plaats in een talentendiscours.
- ▶ **Hervorming van de gespecialiseerde dienstverlening:** Focus op talent kwam iets na de reorganisatie van de werking van de gespecialiseerde dienstverlening (GTB en de GOB's). Ook bij GTB en binnen VDAB werd er afgestapt van de doelgroepenbenadering. Die omslag naar het inclusieve denken en meer inzetten op talenten en competenties kadert binnen spoor 1 van Focus op Talent.
- ▶ **Gelijke kansen beleid: hernieuwde beleidsparticipatiestructuur.** Sinds 1 oktober 2018 heeft GRIP vzw vanuit het beleidsdomein Gelijke Kansen extra middelen gekregen om de Vlaamse adviesraad handicap op te richten. Het is een project dat loopt tot eind 2020. Daarna zal worden nagedacht over verankering. Volgens GRIP vzw zal deze adviesraadechter geen taken overnemen van het GOHA: de adviesraad werkt rond alle beleidsthema's, terwijl het GOHA aan beleidsparticipatie doet in de verschillende beleidsorganen binnen het beleidsdomein werk.
 - ▷ In het projectvoorstel stond dat de oprichting van de adviesraad er zou kunnen toe leiden dat er gaandeweg tijdens de looptijd van het project meer ruimte zou komen voor een sterkere actiegerichte werking. Dat is echter nooit de ambitie geweest van het GOHA, omdat andere actoren (VDAB, GOB's, GTB,...) dit reeds opnemen. Beleidsparticipatie, met een stuk sensibilisering, staat centraal en GRIP vzw zou dit, omwille van de hogervermelde redenen, niet graag zien veranderen nu de nieuwe beleidsparticipatiestructuur is opgericht.
- ▶ **Economische conjunctuur: krapte op de arbeidsmarkt.** Vanuit GRIP vzw geeft men aan dat de economische conjunctuur de goodwill t.a.v. redelijke aanpassingen en inclusieve tewerkstelling beïnvloedt. Krapte op de arbeidsmarkt maakt dat bedrijven bereid zijn meer inspanningen te doen om kansengroepen tewerk te stellen. Men verwacht dat als die krapte verdwijnt, het talentenverhaal minder zal werken en een rechtenverhaal nodig zal zijn om de kansen van mensen met een handicap of chronische ziekte te versterken. GRIP vzw vindt het talent denken van de overheid een heel economisch talent denken. Ze wijzen erop dat sommige personen met een handicap weinig talenten hebben die kunnen bijdragen aan de economie. Met 'talent boven beperking' streeft men ook naar een minder economische invulling van talenten.
- ▶ **Structurele drempels in beleid en regelgeving.** Meerdere elementen in beleid en regelgeving werpen structurele drempels op voor de inclusieve tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte. GRIP vzw vindt dat het beleid (Vlaams, maar ook federaal) zo zelf de doelstellingen van Focus op Talent tegenwerkt. Enkele aangehaalde voorbeelden zijn het te lage budget voor persoonlijke assistenten, waardoor sommige mensen met een fysieke handicap niet kunnen werken, de ruime toeslagregeling die maakt dat mensen met een zware handicap voltijds moeten werken om een loon te krijgen dat hoger is dan hun toeslag, of de regel dat er bij deeltijds werk minstens 13u gewerkt moet worden. Meer algemeen wijst GRIP vzw er met het concept 'able-isme' op dat ons denken en onze maatschappij opgebouwd zijn vanuit het concept van de normale of zelfs ideale mens: ofwel 'kan je het', ofwel 'kan je het niet' (en kan je niet meedoen). Het denken is zwart-wit, met weinig ruimte voor grijs.

Figuur 8: Schematische voorstelling van de dynamiek van 'TALENT BOVEN BEPERKING'



Bron: IDEA Consult

9 / Lessen uit het lerend netwerk

Om het lerend aspect van de evaluatie concreet te maken, organiseerden we tijdens de looptijd van het onderzoeksproject drie bijeenkomsten met de structurele partners en de ESF-projecten. Ook het departement WSE en het kabinet werk werden uitgenodigd.

De doelstellingen van dit lerend netwerk waren uitwisselen van kennis en ervaringen om te leren van elkaar en bottom-up verspreiden van de opgestarte dynamiek.

Telkens werd gestreefd naar leren op twee niveaus:

- ▶ Beleidsleren: wat kan eventueel bijgestuurd worden in het beleid?
- ▶ Leren op het terrein: hoe kunnen stakeholders eventueel hun projecten bijsturen?

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste lessen uit de eerste twee bijeenkomsten van het lerend netwerk.

Tabel 11: Lessen uit het lerend netwerk

| Eerste bijeenkomst: 20 april 2018 | |
|---------------------------------------|---|
| Agenda | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Toelichting tussentijdse evaluatie ▶ Uitwisseling over de vorderingen in de projecten op basis van 2 successen en 2 pijnpunten |
| Lessen | <p>Beleidsleren</p> <p>Inclusieve of doelgroepenbenadering? Iedereen geeft aan een inclusieve benadering te willen, met als doel een duurzaam personeelsbeleid dat voor iedereen goed is. Anderzijds is men het er ook over eens dat bepaalde kansengroepen specifieke drempels ervaren (een 'en-en-verhaal').</p> <p>Drempels die werden vermeld: mobiliteit, om praktische of gezondheidsredenen enkel in staat zijn om deeltijds te werken, ... Ook bepaalde overheidsmaatregelen werpen onbedoelde drempels op (vb. deeltijds werken voor mensen met een handicap die willen ondernemen).</p> <p>Versnippering en gemis aan overheidsbeleid. Een kritiek op het vorige beleid was dat er te veel versnippering was. De omslag maken van doelgropentools, ontwikkeld door de verschillende partners, naar een inclusieve benadering is de uitdaging van Focus op Talent. De versnippering blijft echter. De partners missen een gemeenschappelijke inclusieve visie waarin elke partner zijn plaats heeft. Men verwacht stroomlijning vanuit het beleid.</p> <p>Leren op het terrein</p> <p>KMO's zijn een moeilijk te bereiken doelgroep. Unizo geeft inderdaad aan dat duurzaam HR-beleid niet de topprioriteit is van KMO-zaakvoerders. Het aanbod moet laagdrempelig en op maat zijn.</p> <p>Meerdere projecten werken met prescreening van deelnemers, om een goede match van vraag en aanbod te krijgen. Sommigen geven aan dat ze ook meer ruimte hadden moeten voorzien voor opvolging en evaluatie na deelname.</p> <p>Samenwerking met VDAB is inhoudelijk een verrijking, projecten die beroep doen op toeleiding door VDAB ervaren echter soms problemen, o.a. omwille van de krapte op de arbeidsmarkt.</p> <p>Duurzaamheid is een bezorgdheid van de ESF-projecten. Men onderzoekt hoe men de ontwikkelde tools en de opgebouwde expertise structureel kan verankeren.</p> |
| Tweede bijeenkomst: 13 september 2018 | |
| Agenda | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Voorstelling van de twee afgeronde casestudies rond de projecten WELT (Voka) en Jobstap (UNIZO) ▶ Discussie in 2 groepen over onderstaande vragen: <ul style="list-style-type: none"> ▷ Keuze uit: <ul style="list-style-type: none"> — Hoe motiveer ik ondernemers voor mijn project? |

| | |
|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> — De lokale VDAB-medewerkers (vacaturebemiddelaars, arbeidsbemiddelaars,...) en de tenderpartners van VDAB zijn belangrijke partners in heel wat projecten: hoe creëer je betrokkenheid op dit niveau? — Vooroordelen en een gebrek aan openheid -zowel bij ondernemers als bij collega's op werkvloer -blijven de tewerkstellingskansen van kansengroepen beperken: hoe kan dit worden doorbroken? — Moeizame toeleiding, want 'werkzoekenden zijn niet gemotiveerd': wat zit daarachter en hoe lossen we dat op? <p>▷ Voor iedereen</p> <ul style="list-style-type: none"> — Er wordt meer visie en stroomlijning vanuit het beleid verwacht. Wat moet dit dan inhouden? Wat niet? |
| Lessen | <p>Beleidsleren</p> <p>De partners verwachten vooral visie en stroomlijning vanuit het beleid. Het gaat o.m. om het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Een visie op basis van 'en-en-verhaal'. Een samenhangende visie, vertrekkend vanuit de inclusieve talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu. ▶ Continuïteit. Anders verdwijnt de opgebouwde expertise. Zonder structurele ondersteuning blijven projecten niet voortbestaan. De onzekerheid was vooral voor de ESF-projecten (die zouden aflopen in 2018) lastig. Organisaties wilden zich kunnen voorbereiden op het al dan niet voortzetten van het project. Uiteindelijk werden de projecten verlengd voor 1 jaar. Ook continuïteit bij de partners op het terrein is belangrijk (vb. tenderpartners van VDAB werken ook in 2-jaarlijkse contracten). ▶ Betrokkenheid en inspraak als het beleid wordt bijgestuurd. Voor structurele samenwerkingspartners zijn er de geëigende kanalen, maar de ESF-organisaties hebben die mogelijkheid niet. ▶ Regierol met het oog op complementariteit. Dit gaat zowel om complementariteit van de projecten (visie op waar de projecten in elkaar kunnen inhaken, waar er win-win's of leemtes zitten, enzovoort) als om complementariteit met sporen 1 en 2, én met het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen. Zo zou vb. VDAB duidelijk moeten meegenomen worden in spoor 3, met een duidelijk gedefinieerde rol. De 3 sporen kunnen immers niet losgekoppeld worden. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Complementariteit van de KMO-portefeuille. De KMO-portefeuille wordt volgens de deelnemers amper ingezet om te werken rond diversiteit op de werkvloer. Bovendien bestaat deze nu alleen in de privésector, dus de social profit, of bv. de dienstenchequesector, valt er tussenuit. ◆ Complementariteit met de VDAB-werking. De grote reorganisatie van VDAB (structuur, digital first, ...) tijdens de looptijd van de projecten heeft globaal een effect op spoor 3 van Focus op Talent. Ook verder dan VDAB, bij tenderpartners, wijzigt heel veel, vb. de toewijzing van werkzoekenden naar tenderpartners verandert helemaal, toenemende onderlinge concurrentie bemoeilijkt de samenwerking, <p>Er is nood aan financiële ondersteuning van werkgevers die, nadat ze gesensibiliseerd zijn, actie willen ondernemen op het terrein.</p> <p>Er is nood aan sterkere maatregelen om de structurele drempels van specifieke kansengroepen te dichten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sommige partners pleiten voor quota. ◆ Anderen stellen voor creatieve oplossingen te bedenken, vb. werkgevers die busvervoer inleggen om mobiliteitsproblemen op te lossen. |

- ◆ Of meer fundamenteel: afstappen van een lineair model waarin de problemen eerst moeten opgelost worden vooraleer men kan gaan werken, maar het **werk zo organiseren dat er ruimte en ondersteuning is voor het oplossen van deze problemen**.

Leren op het terrein

De partners die in hun project beroep doen op toeleiding van werkzoekenden formuleren volgende opmerkingen bij de **arbeidsbemiddeling door VDAB en de tenderpartners**:

- ◆ **Relatiebeheer** met hun 'klanten' (de ondernemers) is vatbaar voor verbetering. Arbeidsbemiddelaars zijn te digitaal met een vacature bezig. Ze moeten echt de ondernemingen leren kennen.
- ◆ Er wordt te **snel aangestuurd op vaste tewerkstelling**, terwijl het doel van de projecten leren en competentieontwikkeling is en het belangrijk is een traject af te ronden. Het probleem is dat de nazorg wegvalt als de werkzoekende een vast contract heeft.
- ◆ De ervaringen van de partners **verschillen per regio of per tenderpartner**.
- ◆ Soms stellen de partners bij de arbeidsbemiddelaar **gebrek aan geloof** vast, zowel **in de kandidaat als in de bereidheid van de ondernemer** om met een brede bril naar de arbeidsmarkt te kijken.

Andere partners gaven aan dat vb. voor mensen met een migratie-achtergrond men de toeleiding zeker **niet alleen van VDAB** kan **laten afhangen**. Het middenveld en sociale media zijn ook belangrijke kanalen.

10 / Globale evaluatie

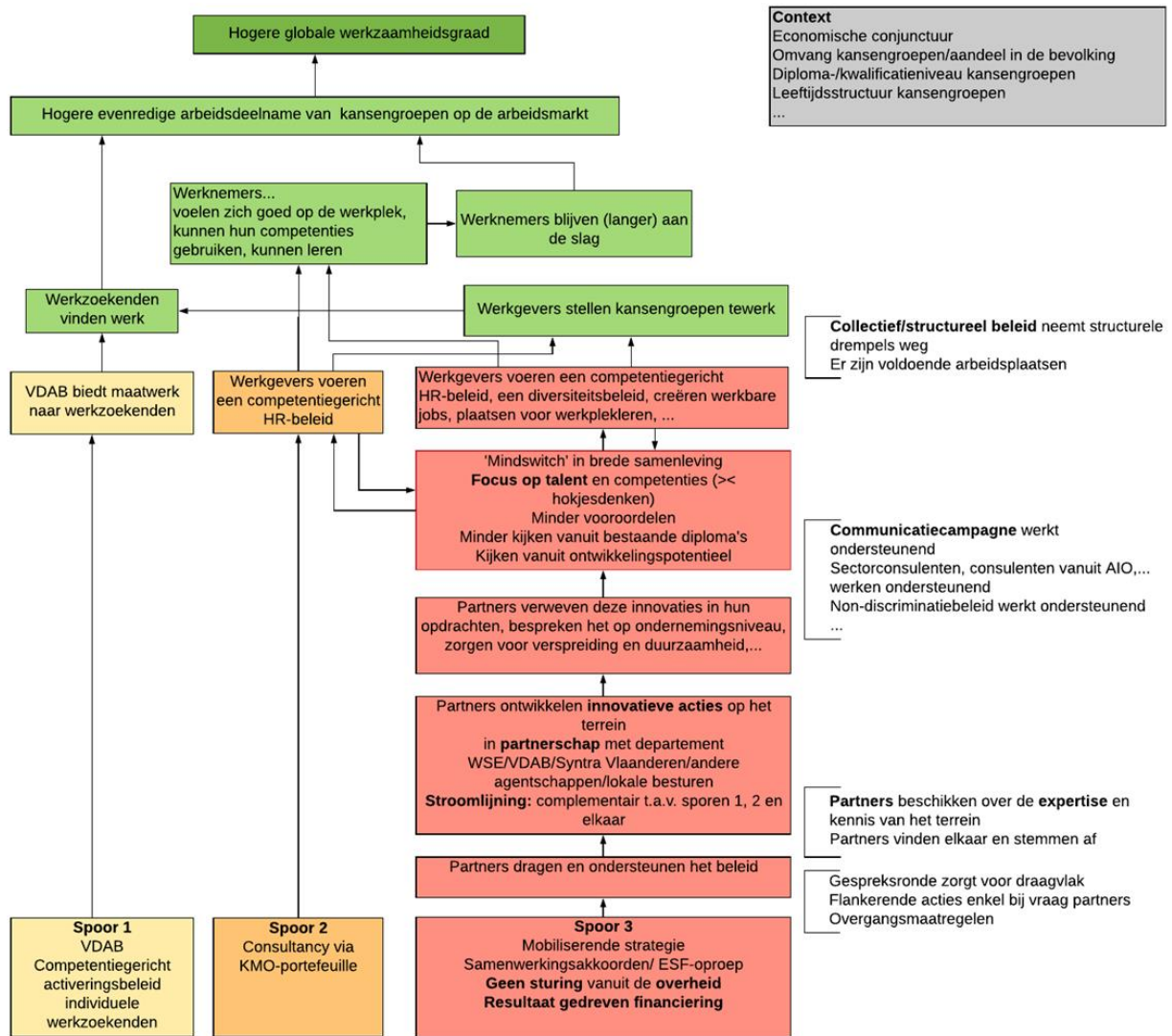
In dit hoofdstuk toetsen we de veranderingstheorie van het beleid aan de dynamiek en mechanismen die binnen de onderzochte cases kunnen worden vastgesteld op het terrein. Ook de informatie uit de verkennende interviews en de lessen uit het lerend netwerk worden meegenomen.

- ▶ In de eerste paragraaf schetsen we de veranderingstheorie op beleidsniveau aan de hand van een logisch model.
- ▶ Daarna volgt de evaluatie.
- ▶ In de conclusie brengen we alles samen en trekken we lessen voor het beleid en de projecten.

10.1. Veranderingstheorie van spoor 3 van Focus op Talent

Figuur 9 toont op een schematische manier de veranderingstheorie van spoor 3 van het Focus op Talent-beleid, met linken naar de andere 2 sporen. Dit logisch model werd opgesteld op basis van de conceptnota van Focus op Talent en interviews met het departement WSE en het kabinet van de Vlaamse minister van werk. Net zoals in de casestudies dient ook dit model van onder naar boven gelezen te worden.

Figuur 9: Veranderingstheorie van spoor 3 van het Focus op Talent-beleid

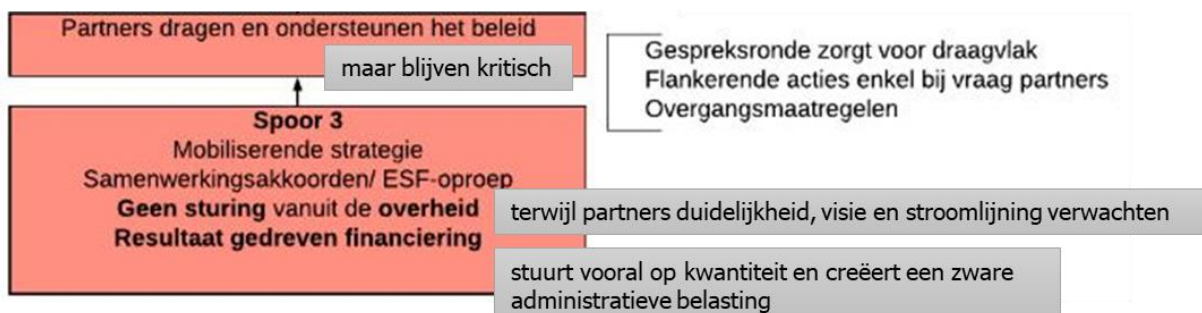


Bron: IDEA Consult

10.2. Evaluatie

Hieronder zoomen we in op de verschillende onderdelen van de veranderingstheorie en bespreken de evaluatiebevindingen die ermee te maken hebben. Merken we dat de veranderingstheorie niet klopt of moet aangevuld worden, nemen we dit op in het schema.

10.2.1 De nieuwe beleidsvisie en -aanpak



Partners dragen en ondersteunen het beleid, maar blijven kritisch

De conceptnota Focus op Talent betekende een drastische omslag in visie en beleidsinstrumentarium. Niet alle partners deelden deze nieuwe visie. Het beleidsinstrumentarium binnen Spoor 3, m.a.w. de vraag hoe de acties binnen de mobiliserende strategie er moesten uitzien, werd door de Vlaamse Regering opgelaten.

Een gespreksronde vanuit het Departement WSE met alle stakeholders (werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, Minderhedenforum, GRIP, sectorconsulenten, maar ook ruimer) moest ervoor zorgen dat de partners het beleid zouden dragen en ondersteunen.

Op het vlak van visie blijkt uit ons onderzoek dat dit gelukt is, in de zin dat ook de meest kritische partners de talentbenadering onderschrijven. Anderzijds zijn alle partners het erover eens dat deze visie onvolledig is: men pleit voor een meer samenhangende visie, vertrekkend vanuit de inclusieve talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu.

Het samen vormgeven van de mobiliserende strategie (hoe moet die eruitzien, wat is ieders rol, ...?), verliep moeizaam: de partners hebben lang aangedrongen op meer duidelijkheid over de invulling van spoor 3¹¹. Zelf hadden ze geen pasklaar antwoord klaar op de open vraag van de Vlaamse Regering. Het was snel duidelijk dat het niet louter een campagne mocht zijn, maar moest gepaard gaan met acties. Het heeft dus lang geduurd eer het derde spoor duidelijk was, maar uiteindelijk heeft het projecten opgeleverd waar de partners voluit achter staan. Bovendien hebben sommige partners die aanvankelijk hun financiering dreigden te verliezen (o.a. GRIP, Minderhedenforum) in deze fase nog middelen kunnen bepleiten.

Geen sturing vanuit de overheid (of toch?), terwijl partners duidelijkheid, visie en stroomlijning verwachten

De Vlaamse Regering wilde uitdrukkelijk niet dat de overheid zou zeggen hoe de mobiliserende strategie moest ingevuld worden. Men wilde zo veel mogelijk van onderuit werken, ervan uitgaande dat de partners de expertise hebben en zo ruimte krijgen om zelf na te denken vanuit welke hefboom zij het best kunnen inwerken. Dit was een breuk met het verleden: toen werden o.a. projectontwikkelaars ondersteund met informatie en ervaringsuitwisseling, consulenten samengebracht rond een uitgewerkt programma, er werd regionaal overleg georganiseerd, ...

De initiatieven van het Departement WSE werden beperkt en waren eerder operationeel: bij de lancering van de ESF-oproep werden thematafels georganiseerd om organisaties samen te brengen om partnerschappen te sluiten, en om het kwartaal is er overleg met elk van de structurele partners. De op de website aangekondigde 'Acties ter ondersteuning van het driesporenbeleid'¹², met o.a. een communicatieplatform, talententafels, themawerking en onderliggende klantgerichte verbindende werking (op te starten vanaf begin januari 2017) zijn er niet als zodanig gekomen. Het was de bedoeling om enkel op vraag van de projecten flankerende acties te ondernemen. Anderzijds werd er op bepaalde vlakken toch een sterke sturing ervaren door de partners. De meeste projectvoorstellen moesten immers op vraag van de overheid bijgestuurd worden (o.a. om ze meer complementair te maken met de dienstverlening van VDAB).

Wat overleg betreft, verwachtte de overheid dat de partners voortaan elkaar zelf zouden vinden om af te stemmen. Deze verwachting werd echter niet ingelost. Naast duidelijke aansturing van het overleg, verwachten de partners van de overheid vooral visie op en een stroomlijning van het volledige beleid dat bijdraagt aan de evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen (zie verder).

De resultaat gedreven financiering stuurt vooral op kwantiteit en creëert een zware administratieve belasting

Resultaat gedreven financiering houdt voor de structurele partners van het Focus op Talent beleid in dat 30% van de afgesproken middelen pas wordt uitbetaald na het behalen van een aantal projectgebonden KPI's. Dit systeem moest in overleg uitgewerkt worden, startend van een blank canvas.

De KPI's waarin dit overleg resulteerde, zijn vooral output en outcome indicatoren, zoals vb. aantal publicaties, aantal deelnemers, aantal gesprekken, intakes of infosessies. Echte resultaatsindicatoren in termen van vb. leereffecten bij werkgevers, tewerkstelling van kansengroepen of invloed op het beleid (voor de projecten van GRIP en Minderhedenforum die een beleidsluik omvatten), zijn dit niet. Het beperken van de ambities tot resultaten die volledig binnen de eigen invloedssfeer liggen, is logisch, aangezien de partners in de onderhandelingen het risico op het niet verkrijgen van een deel van hun financiering zo klein mogelijk wilden houden. Alle projecten behaalden

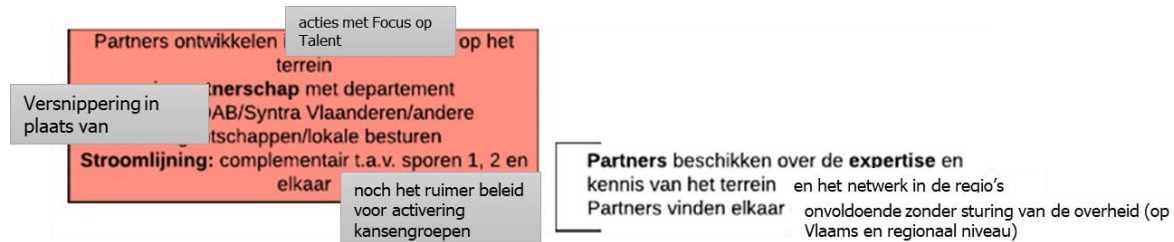
¹¹ Zie bijvoorbeeld het advies van de commissie diversiteit van de SERV: <http://www.serv.be/diversiteit/publicatie/advies-conceptnota-ead>

¹² <https://www.werk.be/beleidsthemas/focus-op-talent/wat-is-focus-op-talent/acties-ter-ondersteuning-van-het-driesporenbeleid>

tot op het moment van deze evaluatie dan ook steeds alle KPI' en kregen maximale resultaatsfinanciering (uitgezonderd het Minderhedenforum in het eerste jaar, door de late opstart). De vraag kan dan ook gesteld worden of van het huidige systeem de gewenste sturing uitgaat: het bereik en de kwantiteit worden opgedreven, met weinig oog voor kwaliteit, innovatie, samenwerking of lange termijn resultaten.

Volgens de partners creëert het systeem vooral een grote administratieve belasting, door de gedetailleerde verantwoording die nodig is (hoewel Voka aangeeft dat het onder Jobkanaal voor hen nog zwaarder was). Deze administratieve last weegt zwaarder naarmate het budget kleiner is (vb. GRIP).

10.2.2 Ontwikkeling van acties door de partners



Partners beschikken over de expertise, de kennis van het terrein en het netwerk in de regio's

Deze veronderstelling klopt. Elke partner heeft zijn project uitgewerkt op basis van de eigen specifieke expertise, terreinkennis en ervaringsdeskundigheid.

De ervaring opgebouwd tijdens het loopbaan- en diversiteitsbeleid (en de voorlopers ervan) werd zo goed mogelijk gevaloriseerd.

De projectcoördinatoren hebben allemaal deze ervaring. Bij de projectmedewerkers op het terrein varieert dit echter sterk. Het was voor alle partners een uitdaging om de expertise in huis te houden in de onzekere periode na het stopzetten van het loopbaan- en diversiteitsbeleid. Dit was belangrijk om het opgebouwde netwerk in de regio's (van o.a. arbeidsbemiddelaars, experts, ...) te kunnen behouden. Nieuwe medewerkers brachten echter ook relevante expertise binnen (o.a. HR, coaching en/of arbeidsbemiddeling, competentie management, werkplekieren, werken met een specifieke doelgroep, ...).

Het beleidswerk in de projecten van GRIP en het Minderhedenforum werd door dezelfde medewerkers verdergezet.

Partners ontwikkelen acties met 'Focus op Talent'

De partners werden door de overheid voor de uitdaging gesteld om hun diversiteitswerking te heroriënteren van een focus op kansengroepen, wat meer een case per case aanpak inhield, naar een focus op talent, wat een bredere, meer open benadering met zich meebrengt. 'Elke partner ontwikkelt zijn eigen hefboom', was de doelstelling en dit is uiteindelijk wel gelukt. De door de structurele partners gekozen hefboomen vloeien voort uit hun specifieke expertise: begeleiding van ondernemers (Unizo en VOKA), ondersteunen van werknemersafgevaardigden (de vakbonden in het onderzochte deelproject), begeleiding van werkzoekenden met een migratieachtergrond (Minderhedenforum) en het verspreiden van ervaringsdeskundigheid rond handicap en arbeid (GRIP).

Het zijn niet zozeer de acties op zich die innovatief zijn (uitgezonderd mentoring, wat wel een nieuwe methodiek was voor het Minderhedenforum), maar wel de thema's: talentgericht rekruteren en andere HR-thema's (Unizo), werkplekieren en andere HR-thema's (VOKA), (11 verschillende types van) werkbaarheids- en integratiedrempels (vakbonden), de prioriteiten van de mentee met een afstand tot de arbeidsmarkt (Minderhedenforum). Hier zien we dat de bredere benadering van Focus op Talent inderdaad ingang heeft gevonden.

Twee partners hebben, na onderhandelen, een luik beleidswerk behouden in hun Focus op Talent project. Het is belangrijk dat beleidsparticipatie van kansengroepen door de overheid ondersteund wordt, maar dit kan bezwaarlijk een 'innovatieve actie' genoemd worden (het Handicap en Arbeid project van GRIP bestaat al sinds 2004). Een dergelijke opdracht zou beter structureel via een ander financieringskanaal ondersteund worden.

Bij het uitdenken van de projecten hebben de partners ieder voor zich nagedacht over de complementariteit t.a.v. sporen 1 en 2 en elkaar. Voor de projecten van Unizo, VOKA en het Minderhedenforum was de afbakening t.o.v. de VDAB-werking bijvoorbeeld duidelijk een aandachtspunt. Maar afstemming met elkaar was beperkt of op hoofdlijnen. Enkel de vakbonden hebben besloten om samen 1 project in te dienen.

Partners vinden elkaar onvoldoende zonder sturing vanuit de overheid (op Vlaams en regionaal niveau)

Vanuit de keuze om niet te sturen, ging de overheid ervan uit dat de partners elkaar zelf zouden vinden en afstemmen. Dat is onvoldoende gelukt.

Zoals gezegd beperkte het overkoepelend overleg tussen de partners van het Focus op Talent-beleid dat het Departement WSE organiseerde, zich tot het gewoon samenbrengen van de partners. De partners misten een regisseur met een gemeenschappelijke inclusieve visie waarin elke partner zijn plaats heeft.

Uit de casestudies blijkt dat vooral het regionaal structureel overleg dat is weggevallen door het afschaffen van de loopbaan- en diversiteitsplannen vanuit de regio's (en tegelijk daarmee het vervangen van de structurele ondersteuning van de RESOC's door een projectmatige ondersteuning via het versterkt streekbeleid), erg gemist wordt.

Hoewel ze elk regionaal georganiseerd zijn, is er geen structureel overleg meer tussen de (in totaal meer dan 50) projectmedewerkers van de verschillende partners van het Focus op Talent-beleid (de WELT-coördinatoren van Voka, de HR-accountmanagers en JOBSTAP-adviseurs van UNIZO, de diversiteitsconsulenten/samenwerkers/loopbaancoaches van de vakbonden, en de terreinwerkers van het Minderhedenforum). Er ontbreekt op dat niveau inzicht in elkaars activiteiten. Zo zouden de vakbonden graag weten welke bedrijven door Voka of UNIZO begeleid worden, mist Voka een koppeling met de initiatieven van de vakbonden die de werkvloer zouden kunnen sensibiliseren rond werkplekieren, ...

Ook het gebrek aan structureel overleg met de VDAB op dit regionaal niveau is een gemis. Partners die samenwerken met VDAB (Voka, UNIZO, Minderhedenforum) hebben wel formele samenwerkingsovereenkomsten op centraal niveau gesloten, maar wijzen vooral op het belang van goede contacten op het terrein met vb. arbeidsbemiddelaars, vacatureconsulenten, regiomanagers, tenderpartners van VDAB, ... voor het welslagen van hun project. Wederzijds begrip van elkaars doelstellingen en werking is belangrijk, maar informatie sijpelt niet overal binnen VDAB even vlot top-down door. Bij al deze projecten was het uitbouwen van samenwerking met de lokale VDAB-partners een aandachtspunt waar in het eerste werkingsjaar veel energie naartoe ging.

Resultaat: blijvende versnippering in plaats van stroomlijning

De versnippering, wat ook een punt van kritiek was op het vorige beleid, blijft, weliswaar op een andere manier. De partners wijzen op versnippering binnen spoor 3 van Focus op Talent, tussen de 3 sporen en in relatie tot het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen.

In verband met spoor 3 formuleerde een werkgeversvertegenwoordiger het als volgt: 'Ik heb het gevoel dat iedereen een beetje heeft proberen overleven in het huidige beleid, waardoor er nu een nog grotere versnippering is dan vroeger'. De vakbonden wijzen erop dat naast overleg, ook de vroegere diversiteitsplannen zorgden voor samenhang: samenwerking tussen werkgevers en werknemers op ondernemingsniveau was inherent aan dit vorige model. Tot slot is het ook tekenend voor deze versnippering dat het inbrengen van specifieke (ervarings)deskundigheid in spoor 3, een opdracht van Handicap en Arbeid en het Minderhedenforum, slechts tot een beperkt aantal concrete samenwerkingen heeft geleid, o.a. omdat qua inhoud, timing en structuur de projecten moeilijk bij elkaar aansluiten.

Ook tussen de drie sporen wijzen de partners op versnippering in het beleid, terwijl op het terrein de drie sporen elkaar toch beïnvloeden.

Vooraf met spoor 1 is er een sterke link, in het geval van het beleidsluit in de projecten van het Minderhedenforum en GRIP zelfs structureel, via deelname aan overlegstructuren binnen VDAB. Hoe VDAB algemeen als organisatie functioneert en in spoor 1 het competentiegericht activeringsbeleid naar individuele werkzoekenden vormgeeft, heeft een invloed op de dynamiek die binnen de projecten van de mobiliserende strategie kan ontstaan. Dit geldt vooral voor de projecten van Voka en UNIZO, die in belangrijke mate steunen op de werking en betrokkenheid van VDAB en haar tenderpartners: VDAB/tenderpartners komen o.a. toelichtingen geven in de sessies voor ondernemers en staan in voor de toeleiding van werkzoekenden naar de projecten. In de periode 2017-2018 onderging VDAB, naast een inhoudelijke heroriëntatie i.k.v. spoor 1 en een evolutie naar 'digital first', ook een grondige herstructurering naar een sectoraal i.p.v. regionaal organisatie-model. Daarnaast werd ook de sector van de tenderpartners (werkplekarchitecten) hervormd. Dit laat zich allemaal voelen op het terrein: vb. in het project van Voka kwam naar voor dat concurrentie tussen tenderpartners de samenwerking tegengaat en UNIZO heeft een SPOC per provincie bij VDAB bepleit, om een duidelijk aanspreekpunt te hebben voor de afspraken met de vacatureconsulenten.

Buiten het feit dat de projectmedewerkers van de werkgeversorganisaties en de vakbonden ondernemers wel informeren over het bestaan en de mogelijkheden van de KMO-portefeuille, staat Spoor 2 zo goed als los van de rest van Focus op Talent. De KMO-portefeuille wordt beheerd door het Vlaams Agentschap Innoveren en

Ondernemen en niet door het Departement WSE. De maatregel wordt niet gecommuniceerd als 'instrument om een competentiegericht HR-beleid te ontwikkelen', maar algemeen als 'financiële steun voor vorming/advies hoofdzakelijk bedoeld om de werking van je onderneming te verbeteren, gericht op de kernprocessen van de onderneming'. Vanuit het Departement WSE wordt weliswaar regelmatig naar de KMO-portefeuille verwezen voor het opzetten van een competentiegericht HR-beleid. Omwille van de laagdrempeligheid van het instrument zijn er slechts beperkte gegevens beschikbaar over de mate waarin de middelen momenteel gebruikt worden voor de doelstellingen van Focus Op Talent. De bevraagde projectmedewerkers van de vakbonden en de deelnemers aan het lerend netwerk ervaren dat dit zo goed als niet het geval is.

Hoewel er in de veranderingstheorie van het beleid wel oog is voor het belang van collectief/structureel beleid om structurele drempels weg te werken, zien de partners in de praktijk te weinig stroomlijning van Focus op Talent met het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen. Dit laat zich vooral zien in de structurele drempels naar tewerkstelling, die zij nog steeds ervaren (zie verder).

10.2.3 Uitvoering van de acties



De Focus op Talent acties zijn ingebed in de ruimere organisatie van de structurele partners

Bij alle structurele partners zitten de Focus op Talent acties ingebed in de ruimere organisatie. De innovaties worden inderdaad verweven in de gewone opdrachten ten aanzien van hun achterban. Dit ondersteunt op meerdere manieren de dynamiek binnen de projecten:

► **Het ondersteunt de rekrutering van deelnemers (maar dit gaat niet vanzelf: inbedding is ook een opdracht voor de projectmedewerkers)**

In alle organisaties worden de Focus op Talent acties meegenomen in alle communicatiekanalen en events. Projectmedewerkers spreken potentiële deelnemers op evenementen, activiteiten, vormingen van de organisatie. Vooral deze persoonlijke face-to-face contacten zijn in alle projecten zeer belangrijk voor de rekrutering. Daarnaast worden potentiële deelnemers ook doorverwezen door collega's binnen de organisatie (vb. via de gratis ondernemerslijn van UNIZO, via loketmedewerkers bij de vakbonden, via het netwerk van federaties en verenigingen bij het Minderhedenforum). Dit laatste vergt wel een actieve bekendmaking binnen de organisatie van het project door de projectmedewerkers.

► **Het maakt dat de expertise en het netwerk van de ruimere organisatie kunnen worden gevaloriseerd**

Voor de werkgeversorganisaties speelt dit vooral bij het individueel advies dat ze geven naast de collectieve trajecten: vaak worden dergelijke vragen doorverwezen naar collega's of partnerorganisaties. Bij de vakbonden gaat het vb. om input van de arbeidsrechtelijke dienst voor juridische vragen en bij het Minderhedenforum wordt de aanwezige expertise rond omgaan met diversiteit ingebracht in de coaching van mentoren.

► **Het draagt bij tot duurzaamheid**

De Focus op Talent-thema's komen door de inbedding van de projecten in de ruimere organisatie ook op de 'gewone' agenda, wat de kans vergroot dat ze daar ook blijven mocht de ondersteuning van de projecten

wegvallen. Dit in contrast met de ESF-projecten, waar duurzaamheid een bezorgdheid is en actief moet worden onderzocht hoe men de ontwikkelde tools en de opgebouwde expertise structureel kan verankeren.

Voor het project Handicap en Arbeid is de inbedding in GRIP vzw noodzakelijk: de synergie met GRIP vzw en het Steunpunt Handicap en Arbeid is een belangrijke randvoorwaarde om met de beperkte middelen de vooropgestelde outputs te kunnen realiseren.

Meerwaarde professionele communicatiecampagne op projectniveau?

Bij sommige structurele partners omvatte het project een communicatiecampagne met een eigen 'look and feel', ontwikkeld door een extern communicatiebureau (Voka, ACV en ABVV). Anderen integreerden de brede sensibilisering rond het Focus op Talent-project in hun vertrouwde communicatiekanalen en huisstijl. Vermits ze allemaal aangeven dat face-to-face contacten efficiënter zijn om potentiële deelnemers te overtuigen, kan de vraag gesteld worden wat de meerwaarde van een professionele communicatiecampagne op niveau van de individuele acties is.

Enkel voor GRIP lijkt professionele ondersteuning wel meerwaarde te kunnen hebben. Hoewel verspreiden van ervaringsdeskundigheid en sensibiliseren rond 'Talent boven beperking' via een hervorming van de website, een van de actielijnen was, tonen de beperkte middelen van dit project zich in de beperkt uitgewerkte vormgeving van deze site, zowel technisch als qua lay-out.

De Focus op Talent acties worden op een kwaliteitsvolle manier uitgevoerd

De kern van alle Focus op Talent acties bestaat uit een traject dat samen met de deelnemers wordt afgelegd. In alle onderzochte actiegerichte cases hebben we vastgesteld dat de acties op een kwaliteitsvolle manier worden uitgevoerd.

Volgende factoren die bijdragen aan die kwaliteit, zien we doorheen de verschillende cases terugkomen:

▶ **Het traject start met een grondige intake**

Tijdens een intakegesprek wordt er gepeild naar de vragen, problemen, noden, behoeften,... van de potentiële deelnemers. Dit gebeurt doorgaans met behulp van een vast intakeformulier of een uitgewerkte tool (vb. de WELT-roos van Voka). Vervolgens wordt de actie toegelicht en nagegaan of ze overeenstemt met de noden, om dan tot slot te peilen of de potentiële deelnemer bereid en in staat is om zich te engageren voor het volledige traject.

Voor de projectmedewerkers levert de analyse die op het moment van de intake wordt gemaakt, waardevolle informatie op voor het verder vormgeven van het traject. In de projecten van het Minderhedenforum en de werkgeversorganisaties is er ook uitdrukkelijk oog voor een goeie 'matching' van mentoren en mentees, en van deelnemers aan WELT-groepen en lerende netwerken.

▶ **Projectmedewerkers bieden kwaliteitsvolle begeleiding**

Kwaliteitsvolle begeleiding door projectmedewerkers houdt onder meer in: inspelen op de noden van de deelnemers, trajecten op maat uitwerken, enthousiast en betrokken zijn, persoonlijk contacten onderhouden, ... In alle projecten spelen ze een sterk faciliterende rol. In de gevallen waar er collectieve vormingen worden aangeboden, betekent dit ook voldoende ruimte creëren voor interactie en ervaringsdeling.

Specifiek in het vakbondsproject wordt naast de faciliterende rol van de consulenten, ook hun inhoudelijke kennis en de geboden ondersteuning in het sociaal overleg gewaardeerd.

▶ **De projectcoördinator ondersteunt en stimuleert leren**

Een randvoorwaarde voor kwaliteitsvolle begeleiding is goede ondersteuning. In alle projecten organiseren de projectcoördinatoren vorming en ondersteuning van de projectmedewerkers. Ook leren wordt gestimuleerd: er wordt feedback gevraagd aan de deelnemers en op basis van die informatie wordt intervisie georganiseerd. Elke structurele partners organiseert dit op zijn eigen manier. We zien in alle projecten dat de acties worden bijgestuurd op basis van lessen die worden getrokken uit de praktijk. Bovendien leren ook de coördinatoren van de verschillende projecten van elkaar.

▶ **Projectmedewerkers investeren in de relatie met partners**

Uit de casestudies blijkt dat investeren in de relatie met de partners waarop men beroep wenst te doen, loont. Formele samenwerkingsovereenkomsten zijn van weinig waarde, overleg en vertrouwen zijn belangrijkere mechanismen.

Vergelijk het project van Voka met dat van UNIZO op het vlak van relatie met arbeidsbemiddelaars: in het eerste was ondersteuning van arbeidsbemiddelaars (één-op-één of in collectieve interviewsessies) van bij aanvang deel van de actie (en dan nog was het niet evident om hun betrokkenheid te behouden), terwijl in dat van UNIZO aanvankelijk enkel gerekend werd op een centraal akkoord met VDAB en men pas na het eerste, eerder moeizame contact, naar elkaar toe is gegroeid.

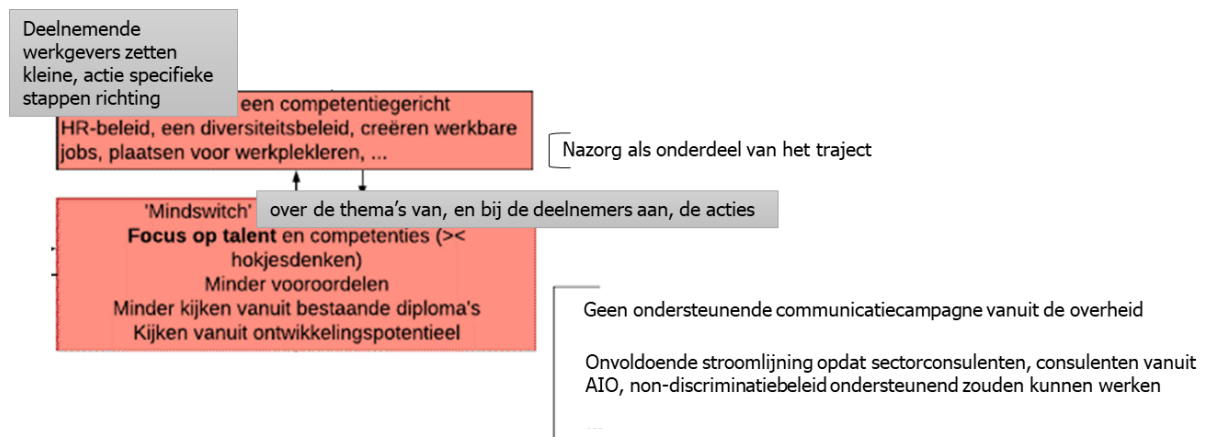
Voor de vakbonden kunnen de werkgevers in het project 'Inclusieve bedrijven' als partners worden beschouwd: in hun trajecten blijkt het van bij aanvang op de hoogte brengen en betrekken van de werkgevers een succesfactor.

Het Minderhedenforum kwamen de contacten met bedrijven en met VDAB pas recent op gang door de late opstart van het project en het feit dat de mentoring eerst nog moest uitgewerkt worden op het terrein voor men over concrete resultaten kon communiceren. Zij moeten op dit vlak nog stappen zetten.

En GRIP tot slot: ook voor de doorwerking van beleidsparticipatie blijkt een goed contact met de gesprekspartners van groot belang.

Of investeren in een **digitaal platform** een **meerwaarde** vormt voor de kwaliteitsvolle uitvoering van de acties, kan op basis van de twee projecten waarbinnen dit gebeurde (WELT en Jobstap) betwijfeld worden. In de praktijk worden deze digitale tools (tot nu toe) weinig gebruikt.

10.2.4 De 'mindswitch'



De 'mindswitch' beperkt zich tot de thema's van en de deelnemers aan de acties

De projecten binnen spoor 3 van Focus op Talent realiseren los van elkaar wel degelijk een zekere 'mindswitch' in de gewenste richting op het terrein, o.a.:

- ▶ Ondernemers verwerven inzicht in maatregelen en subsidies die duurzaam HR-beleid ondersteunen, samen met kennis over mogelijke toeleiders, extra ondersteuning en beschikbare doelgroepen;
- ▶ Ondernemers overwegen de mogelijkheden binnen hun bedrijf om een vorm van werkplekklere aan te bieden;
- ▶ Ondernemers leren de werking van arbeidsbemiddelaars kennen en krijgen een positiever beeld over VDAB;
- ▶ Ondernemers leren talentgerichte vacatures opmaken en selectiegesprekken voeren: ze leren dat de focus bij de aanwerving op talenten moet liggen;
- ▶ Werknemers en werkgevers krijgen aandacht voor werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer, met in de voorbije periode vooral aandacht voor de thema's werkbaar werk, retentiebeleid, en communicatie en sfeer;
- ▶ Arbeidsbemiddelaars leren de weg kennen naar ondernemers die leerplekken aanbieden;
- ▶ Vacatureconsulenten van VDAB leren nieuwe bedrijven kennen;
- ▶ Werkzoekenden/mentees ontwikkelen zelfvertrouwen, optimisme en geloof in eigen kansen op de arbeidsmarkt;

- ▶ Mentoren verwerven interculturele inzichten, inzichten in verborgen HR-drempels en kennis over bestaande maatregelen op de arbeidsmarkt.

De 'mindswitch' beperkt zich echter tot de thema's van de acties en tot de deelnemers.

Bij de deelnemers zijn vb. ook deelnemende arbeidsbemiddelaars en vacatureconsulenten. Beide werelden leren elkaar beter kennen. Dit wijst nogmaals op de sterke link met spoor 1.

Qua thema's maakt de bottom-up werking dat elke partner de beoogde veranderingen op de werkvloer anders invult. Bovendien maakt de vraaggestuurde aanpak die de werkgevers en de vakbonden hanteren, dat de aandacht eerder gaat naar thema's waar de gemiddelde werkgever/werknemer dagelijks mee te maken krijgt, dan naar de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen.

Dit is dus lang niet de beoogde 'mindswitch' in de brede samenleving. Ook niet alle sectoren, type organisaties of arbeidsmarktactoren worden afgedekt. Enkel van deze versnipperde projecten kan een maatschappij brede mentaliteitsverandering moeilijk verwacht worden. Bovendien zijn er contextfactoren in de samenleving die zich sterker laten voelen (zie verder).

Bovendien werden de in de conceptnota vooropgestelde randvoorwaarden niet vervuld:

- ▶ De ondersteunende communicatiecampagne vanuit de overheid, die in de conceptnota in het vooruitzicht werd gesteld, is er nog niet gekomen (de partners hebben er echter ook niet naar gevraagd).
- ▶ Voorts is er onvoldoende stroomlijning opdat sectorconsulenten en consulenten vanuit AIO ondersteunend zouden kunnen werken: hiervoor moet aangestuurd worden op afstemming, en dat ontbreekt (zie hoger). Enkel in enkele ESF-projecten waren sectorconsulenten betrokken.

Deelnemende werkgevers zetten kleine, actie-specifieke stappen richting competentiegericht HR-beleid

De acties van de structurele partners slagen erin om bij deelnemers ook enkele tastbare gedragsveranderingen teweeg te brengen, vb. alle deelnemende WELT-bedrijven hebben minstens één leerplek aangeboden, de ondernemers die deelnamen aan Jobstap blijven talentgerichte vacatures opstellen en contact houden met VDAB, en werkgevers bij wie een plan van aanpak van de vakbonden werd geïmplementeerd, zijn bereid om na te denken over andere mogelijke acties.

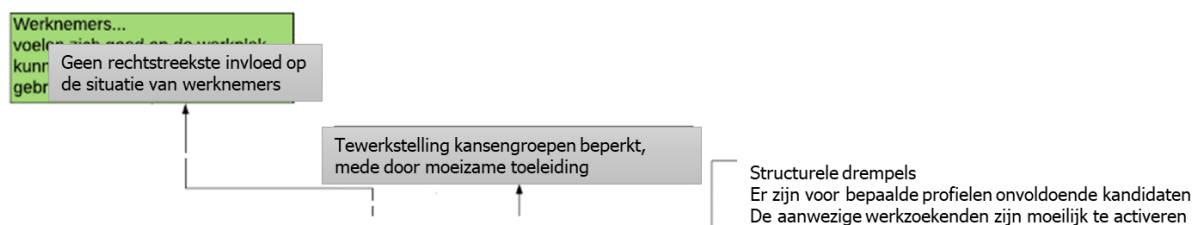
Dit zijn echter kleine stappen richting een competentiegericht HR-beleid, die bovendien sterk gebonden zijn aan wat er specifiek tijdens de actie werd geleerd. De partners geven aan dat 'werken aan een breed en duurzaam HR-beleid' in zijn algemeenheid voor de meeste deelnemers te hoog gegrepen is.

Doorheen de casestudies die zich richten op werkgevers zien we een belangrijke randvoorwaarde die bijdraagt aan het zetten van deze stappen in de praktijk:

▶ Nazorg als onderdeel van het traject

Dit gebeurt door de projectmedewerkers en kan gaan om het opvolgen van actiepunten, het organiseren van activiteiten voor ex-deelnemers, het bijstaan in de implementatie. Dit onderdeel van het traject was aanvankelijk beperkt uitgewerkt in de projecten van Voka, UNIZO en de vakbonden, maar gaandeweg werd dit een belangrijk aandachtspunt.

10.2.5 Impact op werken en tewerkstelling



Tewerkstelling kansengroepen beperkt, mede door moeizame toeleiding

Het is onwaarschijnlijk dat werkgevers merkelijk meer werkzoekenden uit kansengroepen tewerkstellen ten gevolge van de projecten van spoor 3 van Focus op Talent. Zo bleef in het project van Voka het aantal ingevulde leerplekken door niet-werkende werkzoekenden beperkt (1/3). Voor Jobstap waren er geen globale cijfers over het aantal

aanwervingen ten gevolge het traject, maar men weet wel dat de toeleiding vanuit kansengroepen beperkt was (51%).

In beide projecten zijn er arbeidsplaatsen beschikbaar, bij werkgevers die switch naar focus op talent gemaakt hebben, maar de toeleiding van werkzoekenden blijkt moeizaam te verlopen.

Volgende randvoorwaarden bemoeilijken dit:

▶ **Structurele drempels**

Meerdere structurele drempels maken enerzijds dat werken voor werkzoekenden uit specifieke kansengroepen niet aantrekkelijk is. Anderzijds zorgen ze er in sommige gevallen voor dat het aannemen van deze werkzoekenden onaantrekkelijk is. De meest genoemde drempels waarvoor structureel beleid gewenst is, zijn: taalbarrières, mobiliteit, gebrek aan kinderopvang, en een verhouding uitkering-verloning die maakt dat werken weinig financieel voordeel biedt.

▶ **Er zijn voor bepaalde profielen onvoldoende kandidaten**

Het blijkt zeer moeilijk om in sommige regio's voor bepaalde profielen nog geschikte kandidaten te vinden.

▶ **De aanwezige werkzoekenden zijn moeilijk te activeren**

Arbeidsbemiddelaars geven aan dat ze soms zelf aarzelen om bepaalde werkzoekenden door te sturen, omdat ze de ondernemer willen tevredenstellen of om de werkzoekende te behoeden voor eventuele afwijzing. Ondernemers vanuit hun standpunt ervaren vaak dat toegeleide werkzoekenden onvoldoende gemotiveerd zijn of foute verwachtingen hebben.

Deze vaststellingen benadrukken nogmaals de sterke verwevenheid van spoor 3 en spoor 1 van Focus op Talent.

Geen rechtstreekse invloed op de situatie van werknemers

Bij de structurele projecten zijn er twee die invloed beogen te hebben op de situatie van werknemers, in termen van succesvolle integratie van werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (de projecten van de vakbonden en het Minderhedenforum). Men beseft dat de invloed die ze kunnen hebben, onrechtstreeks is: bij de vakbonden gaat het via het sociaal overleg met de werkgever en bij het Minderhedenforum via het empoweren van de mentees en de ambassadeursrol van de mentoren.

10.2.6 Contextfactoren

Uit de casestudies blijkt dat volgende contextfactoren een invloed hebben op de dynamiek die ontstaat binnen (spoor 3 van) Focus op Talent:

▶ **Economische conjunctuur**

De economische conjunctuur is een belangrijke contextfactor, die op twee manieren zijn invloed laat voelen:

▷ Via de krapte op de arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt stimuleert én belemmert de dynamiek binnen Focus op Talent.

Enerzijds stimuleert het ondernemers om met een open blik naar de arbeidsmarkt te kijken. Ze hebben het zo moeilijk om vacatures ingevuld te krijgen, dat ze verder moeten kijken dan de 'witte raven' en moeten focussen op competenties en ontwikkelingspotentieel. De openheid om werknemers uit kansengroepen aan te werven vergroot en ze zijn bereid hiervoor meer inspanningen te doen.

Anderzijds maakt de krapte dat het zeer moeilijk is voor arbeidsbemiddelaars om werkzoekenden toe te leiden naar de acties van de werkgeversorganisaties.

▷ Via de financiële situatie en stabiliteit van ondernemingen

Vooral de vakbonden ervaren dat dit een belangrijke factor is in het al dan niet implementeren van maatregelen voor een duurzaam en divers HR-beleid door werkgevers.

▶ **Ruimere beleid voor de activering van kansengroepen**

Het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen kan vastgestelde structurele drempels (zie hoger) al dan niet wegnemen. De partners geven aan dat dit vandaag te weinig gebeurt. Bovendien wijzen ze erop

dat er in de bestaande wetgeving regels zijn die drempels opwerpen en zo de doelstellingen van Focus op Talent tegenwerken.

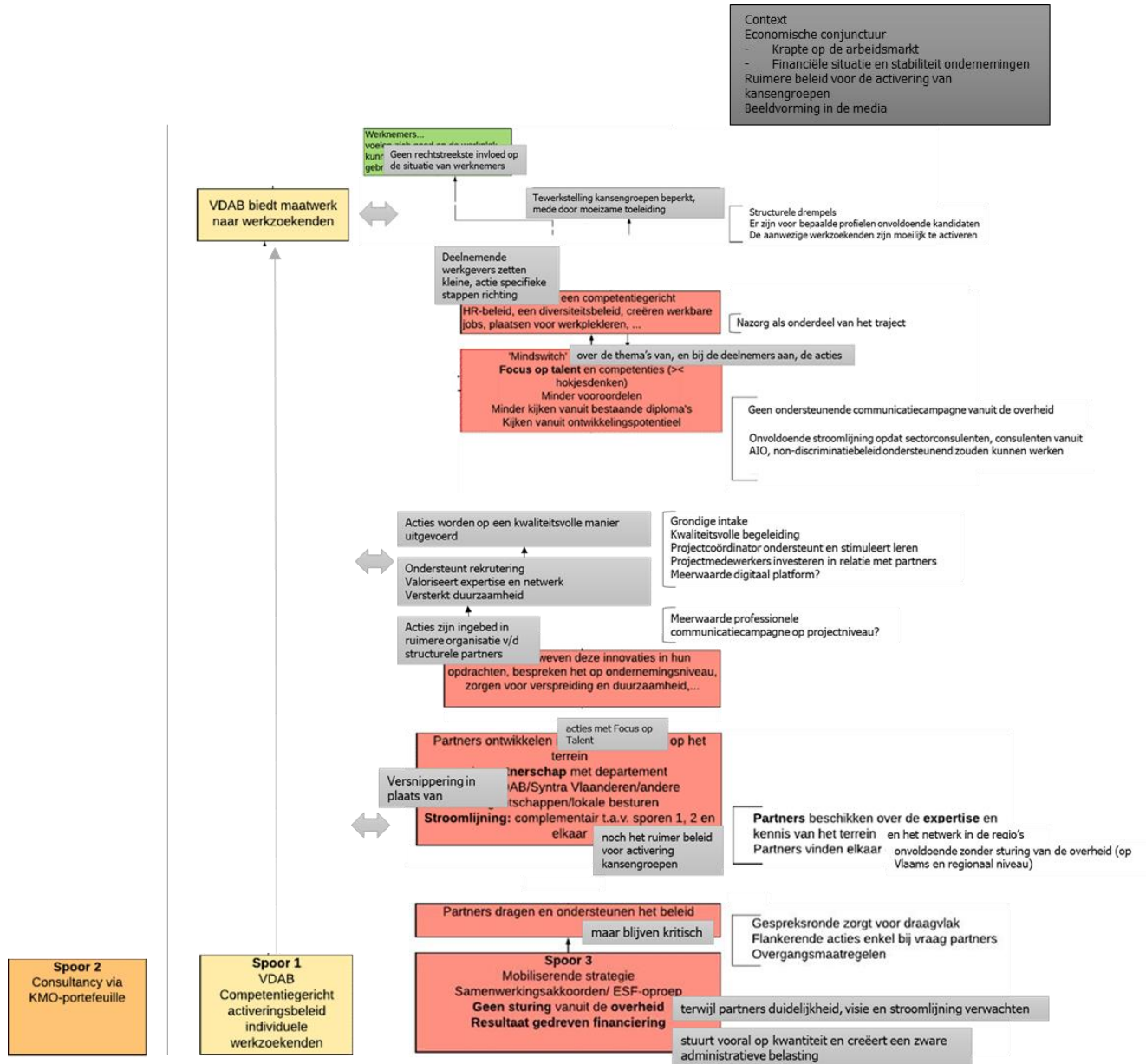
▶ **Beeldvorming in de media**

Partners ervaren de beeldvorming in de media en in de ruimere samenleving rond specifieke doelgroepen (vb. etnisch-culturele minderheden of mensen met een handicap) als vaak niet bevorderlijk voor de beoogde talentenbenadering. GRIP gebruikt de term 'able-isme': ons denken en onze maatschappij zijn te zeer opgebouwd vanuit het idee van een 'normale' of 'ideale' mens.

11 / Conclusies en aanbevelingen

In dit deel van het rapport maakten we een diepgaande analyse van de dynamiek binnen spoor 3 van Focus op Talent. Op basis van gesprekken met stakeholders die verantwoordelijk waren voor het uittekenen van het beleid, vijf casestudies, en twee bijeenkomsten van het lerend netwerk kwamen we tot een globale evaluatie. Figuur 10 toont een schematische samenvatting ervan.

Figuur 10: Samenvatting globale evaluatie



De globale evaluatie leidt tot onderstaande inzichten over de dynamiek ten gevolge van de nieuwe beleidsvisie en -aanpak en over de mechanismen die bijdragen aan het succes van projecten.

11.1. De dynamiek ten gevolge van de nieuwe beleidsvisie en -aanpak

De nieuwe beleidsaanpak heeft de partners aangezet om op het terrein acties met Focus op Talent te gaan ontwikkelen. Het uitgangspunt dat de partners daarvoor de gepaste expertise en kennis van het terrein hebben,

klopt. Bovendien beschikken ze over een belangrijk netwerk in de regio's. Omdat ze voortbouwen op de bestaande expertise van de partners, zijn niet zozeer de acties op zich innovatief, maar wel de thema's. Op dit vlak zien we dat de bredere benadering van Focus op Talent ingang heeft gevonden.

De partners blijven echter kritisch voor het beleid: de gespreksronde heeft ertoe bijgedragen dat ze de talentbenadering onderschrijven, maar ze vinden de visie onvolledig.

De keuze van de overheid om niet te sturen, heeft ertoe geleid dat partners elkaar onvoldoende vinden om af te stemmen, zowel op Vlaams als op regionaal niveau. Het regionaal structureel overleg, dat is weggefallen door het afschaffen van de loopbaan- en diversiteitsplannen en de RESOC's, wordt erg gemist.

Het resultaat is versnippering in plaats van stroomlijning: de partners wijzen op versnippering binnen spoor 3 van Focus op Talent, tussen de 3 sporen en in relatie tot het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen. Binnen spoor 3 sluiten de projecten qua thema's, timing en structuur niet op elkaar aan. Tussen de drie sporen wijzen de partners op versnippering in het beleid, terwijl op het terrein de drie sporen elkaar beïnvloeden: vooral de VDAB-werking uit spoor 1 is cruciaal voor enkele projecten. Spoor 2 staat zo goed als los van de rest van Focus op Talent: het wordt beheerd door een ander agentschap en is het onbekend in welke mate deze middelen gebruikt worden voor de doelstellingen van Focus op Talent. Focus op Talent omvat geen visie op de relatie tot het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen, hoewel dat cruciaal is om de structurele drempels naar tewerkstelling van kansengroepen weg te nemen. Tot slot was er onvoldoende stroomlijning opdat sectorconsulenten of het non-discriminatiebeleid ondersteunend zouden kunnen werken.

De projecten binnen spoor 3 van Focus op Talent realiseren los van elkaar wel degelijk een zekere 'mindswitch' in de gewenste richting op het terrein. De vastgestelde 'mindswitch' beperkt zich echter tot de thema's van de acties en tot de mensen die eraan deelnamen. Qua thema's maakt de bottom-up werking dat elke partner de beoogde veranderingen op de werkvloer anders invult. Bovendien maakt de vraaggestuurde aanpak dat de aandacht eerder gaat naar thema's waar de gemiddelde werkgever/werknemer dagelijks mee te maken krijgt, dan naar de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen. Er was geen ondersteunende communicatiecampagne vanuit de overheid. De acties van de structurele partners slagen erin om bij deelnemers enkele tastbare gedragsveranderingen teweeg te brengen. Dit zijn echter kleine stappen in de richting van een competentiegericht HR-beleid, die bovendien sterk gebonden zijn aan wat er specifiek tijdens de actie werd geleerd.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft hier als contextfactor ook toe bijgedragen: ondernemers hebben het moeilijk om vacatures ingevuld te krijgen, waardoor ze meer bereid zijn om te focussen op talent en werknemers uit kansengroepen aan te werven. Anderzijds laten ook nog andere contextfactoren zich voelen, m.n. de financiële situatie en stabiliteit van ondernemingen en de beeldvorming in de media.

Via de resultaat gedreven financiering waarvoor werd gekozen, stuurt de overheid toch, maar tot nu toe – door de manier waarop de onderhandelde KPI's zijn ingevuld - vooral op kwantiteit. De manier waarop het vormgegeven is (met slechts een gedeelte resultaatsfinanciering) creëert ook een zware administratieve belasting voor de meeste projecten.

Hoewel dit een procesevaluatie was van de mobiliserende strategie binnen spoor 3, hadden we ook oog voor de impact op werken en tewerkstelling. De geformuleerde ambities zijn immers hoog. Uit de cases blijkt dat het onwaarschijnlijk is dat werkgevers merkkelijk meer werkzoekenden uit kansengroepen tewerkstellen ten gevolge van de projecten van spoor 3 van Focus op Talent. In beide projecten zijn er arbeidsplaatsen beschikbaar, bij werkgevers die switch naar focus op talent gemaakt hebben, maar de toeleiding van werkzoekenden blijkt moeizaam te verlopen. Dit wordt bemoeilijkt door structurele drempels, het feit dat er voor bepaalde profielen onvoldoende kandidaten zijn en dat de aanwezige werkzoekenden moeilijk te activeren zijn. Op de concrete situatie van werknemers, hebben de acties die zich erop richten geen rechtstreekse invloed (men werkt via het sociaal overleg of via ambassadeurs).

► **Partners verwachten van de overheid duidelijkheid, visie en stroomlijning:**

- ▷ Ontwikkel een samenhangende en gedragen visie, vertrekkend vanuit de talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu.

Deze visie moet de samenhang tussen de 3 sporen en met het ruimere beleid voor de activering van kansengroependuidelijk maken en maatregelen omvatten om structurele drempels aan te pakken. De internationale comparatieve analyse in het volgende deel van dit rapport biedt hiervoor een referentiekader en inspiratie;

- ▷ Maak duidelijk dat van een mobiliserende strategie alleen, geen rechtstreekse impact op de werkzaamheid van kansengroepen mag verwacht worden;

- ▷ Zorg binnen de mobiliserende strategie voor actiegericht structureel overleg tussen de partners, op Vlaams en regionaal niveau. Betrek daarbij alle relevante partners, dus ook VDAB, sectorconsulenten, tenderpartners van VDAB, middenveldorganisaties, enzovoort.

Wacht voor het uittekenen van een overlegmodel op regionaal niveau het advies over bovenlokaal werkgelegenheidsbeleid af, dat momenteel in het kader de evaluatie van het versterkt streekbeleid (door IDEA Consult) wordt ontwikkeld;

- ▷ Ondersteun partners met informatie, zodat ze kunnen zien waar projecten op elkaar kunnen inhaken op basis van mogelijke win-win's of leemtes, en waar ze kunnen inspelen op initiatieven van VDAB;
- ▷ Combineer de vraaggestuurde werking met thematische gezamenlijke prioriteiten binnen de brede thematieken van Focus op Talent, specifiek gericht op de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen;
- ▷ Als er duidelijkheid, visie en stroomlijning is, is een ondersteunende communicatiecampagne misschien wel relevant om de gerealiseerde 'mindswitch' een ruimer bereik te geven dan enkel de deelnemers aan de acties;
- ▷ Evalueer de KMO-portefeuille als instrument voor de ondersteuning van werkgevers bij het voeren van een competentiegericht HR-beleid. Formuleer duidelijke (kwalitatieve, maar ook meetbare) doelstellingen voor spoor 2 van Focus op Talent en evalueer de KMO-portefeuille als instrument om deze doelstellingen te bereiken;
- ▷ Evalueer of er van het systeem van resultaat gedreven financiering in de huidige vorm de gewenste sturing uitgaat en weeg dit af tegen de administratieve belasting die het met zich meebrengt.

11.2. De mechanismen die bijdragen aan het succes van projecten

Ten gevolge van de nieuwe aanpak zitten de Focus op Talent acties bij alle structurele partners **ingebied in de ruimere organisatie**: de innovaties worden inderdaad verweven in de gewone opdrachten ten aanzien van hun achterban.

Uit de evaluatie blijkt op welke manieren dit de dynamiek binnen de actiegerichte projecten ondersteunt: het ondersteunt de rekrutering van deelnemers (maar dit gaat niet vanzelf: inbedding is ook een opdracht voor de projectmedewerkers), het valoriseert de aanwezige expertise en het netwerk, en het versterkt de duurzaamheid.

De kern van de actiegerichte projecten van Focus op Talent bestaat uit een traject dat samen met de deelnemers wordt afgelegd. Volgende factoren dragen bij aan kwaliteit:

- ▶ **grondige intake**
- ▶ **kwaliteitsvolle begeleiding**
- ▶ **projectcoördinator ondersteunt en stimuleert leren**
- ▶ **projectmedewerkers investeren in de relatie met partners**
- ▶ **nazorg** draagt ertoe bij dat deelnemers wat ze geleerd hebben ook gaan toepassen in de praktijk.

Twee aspecten waarvan projectverantwoordelijken de meerwaarde in vraag zouden moeten stellen zijn:

- ▶ de meerwaarde van een professionele communicatiecampagne op projectniveau als blijkt dat face-to-face contacten de beste manier blijken om deelnemers te rekruteren voor acties;
- ▶ de meerwaarde van een digitaal platform: waar dit werd ontwikkeld, wordt het in de praktijk (tot nu toe) weinig gebruikt.



DEEL 2

Internationale comparatieve analyse

1 / Inleiding

1.1. Drie inspirerende landen: Duitsland, Nederland en Zweden

De doelstelling van dit hoofdstuk is om ons door andere landen, die goed werken m.b.t. de integratie van kansengroepen, te laten inspireren voor het ontwikkelen van een samenhangende beleidsvisie op het verhogen van de werkzaamheidsgraad van kansengroepen.

De centrale vraag hierbij is: Met welk beleid wordt er in andere EU-landen een verhoging van de werkzaamheidsgraad van kansengroepen gerealiseerd?

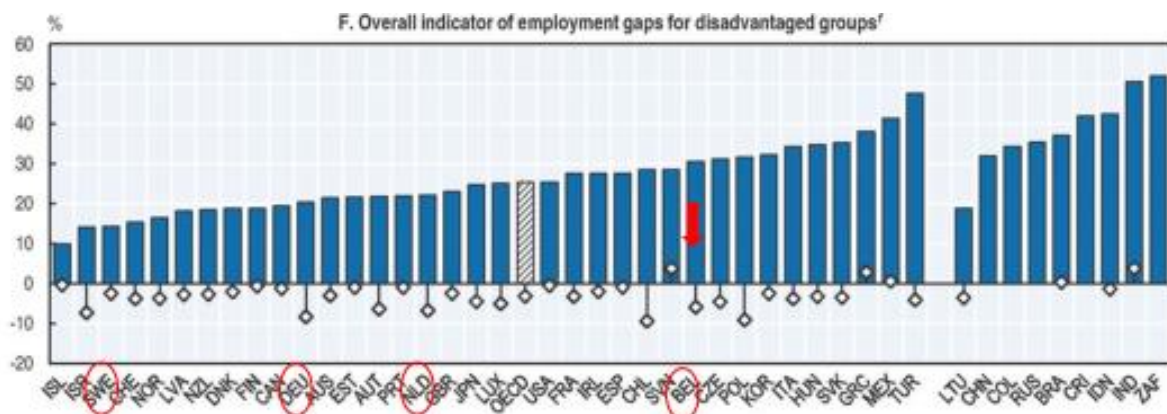
Aangezien er geen equivalent is aan het Focus op Talent-beleid in andere landen, ligt de focus hierbij op het volledige kansengroepenbeleid.

Voor deze comparatieve analyse werden volgende landen geselecteerd:

- ▶ Duitsland
- ▶ Nederland
- ▶ Zweden

Zoals aangegeven in onderstaande figuur scoren deze landen beter wat betreft de werkzaamheidsgraad van kansengroepen dan België (en dan Vlaanderen). Het zijn alle drie ook gecoördineerde markteconomieën (net zoals België) volgens de types welvaartsstaten van Esping-Andersen's 'Three Worlds of Welfare Capitalism'¹³. Op deze manier controleren we enigszins op systeemkenmerken.

Figuur 11: Gemiddelde 'employment gap' voor kansengroepen in de OESO-landen



Bron: OECD Employment outlook 2017 - Labour market inclusiveness: 'average employment gap for five disadvantaged groups'

Voor de landencases hebben we samengewerkt met:

- ▶ Oxford Research (een Zweeds onderzoeksbureau) voor de Zweedse case
- ▶ Metis (een Oostenrijks onderzoeksbureau) voor de Duitse case

Er werd aan deze experts gevraagd om volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

- ▷ Wat is de visie van het beleid omtrent de activering van kansengroepen? Vertrekt de visie van achtergestelde doelgroepen of vanuit de sterkten van het individu?
- ▷ Hoe is deze visie geëvolueerd doorheen de tijd? Waarom?
- ▷ Wat zijn de resultaten? Wat is de impact op langere termijn? Op de doelgroep?
- ▷ Welke zijn de maatregelen specifiek gericht op de activering van kansengroepen? Hoe zijn deze geëvolueerd? Waarom?
- ▷ Wat zijn de resultaten van deze maatregelen?

¹³ Esping-Andersen G. (1990), The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton University Press, New Jersey.

Voor we in detail ingaan op het kansengroepenbeleid in deze landen, wordt er eerst ingezoomd op de belangrijke drempels voor de activering van kansengroepen en het aanbevolen beleid op Europees niveau.

1.2. Drempels voor de tewerkstelling van kansengroepen

Op basis van literatuur¹⁴, kunnen verschillende drempels geïdentificeerd worden voor de tewerkstelling van kansengroepen. Deze drempels liggen zowel aan de kant van het aanbod van werk als aan de kant van de vraag naar werk. Onderstaande figuur geeft een overzicht van mogelijke drempels. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat één persoon verschillende profielkenmerken heeft en dus verschillende drempels kan ervaren.

Figuur 12: Drempels voor de tewerkstelling van kansengroepen



Bron: IDEA Consult op basis van Fernandez, R., et al. (2016)

Als gevolg van bovenstaande geïdentificeerde drempels, worden er op Europees niveau volgende instrumenten aanbevolen voor de activering van kansengroepen¹⁵. Op basis hiervan onderscheiden we voor de rest van deze analyse volgende instrumenten:

- ▶ **Beleid en maatregelen voor het verbeteren van competenties:** bv. via onderwijs, opleidingen en werkervaring.
- ▶ **Financiële incentives:** bv. tewerkstellingsincentives via loonsubsidies voor de tewerkstelling van kansengroepen of financiële ondersteuning om ondernemerschap te stimuleren
- ▶ **Ondersteuning bij het zoeken van een job:** bv. via arbeidsbemiddeling specifiek gericht op kansengroepen.
- ▶ **Sensibiliseringsacties:** bv. over discriminatie en vooroordelen gericht op werkgevers of op kansengroepen zelf, of omtrent het stimuleren van ondernemerschap

In de volgende hoofdstukken zoomen we specifiek in op de situatie van kansengroepen in Nederland, Zweden en Duitsland en op het beleid dat er wordt ontwikkeld voor de activering van kansengroepen. In een laatste hoofdstuk wordt er een horizontale analyse weergegeven van de drie landen.

¹⁴ Fernandez, R., et al. (2016), "Faces of Joblessness: Characterising Employment Barriers to Inform Policy", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 192, OECD Publishing, Paris.

¹⁵ Eurofound (2017), Reactivate: Employment opportunities for economically inactive people, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

2 / Nederland

2.1. De tewerkstelling van kansengroepen in cijfers

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de werkzaamheidsgraad in Nederland per profielkenmerk. Hieruit blijkt dat vooral personen met een niet EU-28 nationaliteit en in mindere mate laaggeschoolden en jongeren er de laagste werkzaamheidsgraden bereiken. Het verschil met de gemiddelde werkzaamheidsgraad bedraagt 27,3 procentpunt voor personen met een niet EU-28 nationaliteit. Voor laaggeschoolden en jongeren is het verschil respectievelijk 16,7 en 15,7 procentpunten.

Opmerkelijk is eveneens dat er grote verschillen zijn in de evolutie van de werkzaamheidsgraden per profielkenmerk. Terwijl de werkzaamheidsgraad van 55-plussers fors is gestegen sinds 2007 (van 50,9% naar 65,7%), is deze van laaggeschoolden, personen met een niet EU-28 nationaliteit en jongeren na een stijging tussen 2007 en 2009, continu blijven dalen.

Tabel 12 : Evolutie werkzaamheidsgraad per profielkenmerken in Nederland

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totaal (20 – 64 jaar) | 77,8 | 78,9 | 78,8 | 76,8 | 76,4 | 76,6 | 75,9 | 75,4 | 76,4 | 77,1 | 78 |
| 15 – 24 jaar | 68,4 | 69,3 | 68 | 63 | 61,3 | 61,1 | 60,1 | 58,8 | 60,8 | 60,8 | 62,3 |
| 55+ | 50,9 | 53 | 55,1 | 53,7 | 55,2 | 57,6 | 59,2 | 59,9 | 61,7 | 63,5 | 65,7 |
| Laaggeschoold | 61,9 | 63,7 | 63,6 | 61,4 | 61,7 | 61,7 | 60,3 | 58,8 | 60,0 | 60,7 | 61,3 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 51,8 | 58,2 | 55,7 | 52,8 | 51,9 | 52,8 | 50,1 | 50,5 | 49,7 | 50,3 | 50,7 |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

Tabel 13 toont vervolgens het verschil in werkzaamheidsgraad per profiel tussen Nederland en Vlaanderen. Hieruit blijkt dat Nederland voor elk profiel beter scoorde in 2017 dan Vlaanderen. Vooral bij jongeren is het verschil in werkzaamheidsgraad tussen Nederland en Vlaanderen het meest opvallend (34,8 procentpunten).

Tabel 13 : Verschil werkzaamheidsgraad per profielkenmerken tussen Nederland en Vlaanderen

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totaal (20 – 64 jaar) | 5,9 | 6,6 | 7,3 | 4,7 | 4,6 | 5,1 | 4,0 | 3,5 | 4,5 | 5,1 | 5,0 |
| 15 – 24 jaar | 36,9 | 37,6 | 39,4 | 34,2 | 31,9 | 33,0 | 32,4 | 31,8 | 32,9 | 33,8 | 34,8 |
| 55+ | 16,7 | 18,7 | 19,3 | 15,5 | 16,3 | 17,1 | 16,3 | 15,6 | 16,1 | 16,8 | 16,2 |
| Laaggeschoold | 7,7 | 10,4 | 11,1 | 8,1 | 9,7 | 10,0 | 7,8 | 6,5 | 9,0 | 10,0 | 9,8 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 7,2 | 10,9 | 8,8 | 8,8 | 5,7 | 10,0 | 3,8 | 5,9 | 1,0 | 4,3 | 6,6 |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

2.2. De evolutie van het beleid voor de activering van kansengroepen

Drie modellen van evenredige arbeidsdeelname

Vooraleer we inzoomen op het bestaand beleid in Nederland voor de activering van kansengroepen, bespreken we op theoretische wijze de verschillende bestaande modellen van evenredige arbeidsdeelname volgens de literatuur in Nederland. De literatuur onderscheidt drie fundamentele modellen van evenredige arbeidsdeelname, met elk hun voor- en tegenstanders.

- ▶ Het eerste model is 'gelijke behandeling', waarin geen doelgroepenbeleid wordt gehanteerd. Binnen het beleid dat gericht is op gelijke behandeling wordt geen erkenning gegeven aan diversiteit. Het gaat voornamelijk om kwaliteit en er wordt niet gekeken naar factoren zoals afkomst en etniciteit. Dit model past binnen het generieke liberalisme en is volgens Verbeek (2013) het meest populair en juridisch gezien het sterkst verankerd. Er is in dit model vrijwel geen sprake van discriminatie. Tegenstanders zien het juist als een model dat kleurenblind is, waarbij er geen oog voor verschillen tussen mensen bestaat (Skrentny, 1996).
- ▶ Het tweede model is 'gelijke uitkomsten', dit gaat wel uit van een doelgroepenbeleid en verschil in behandeling. Voorstanders van het model van gelijke uitkomsten zien discriminatie als een structureel verschijnsel.
- ▶ Het derde model is 'individuele erkenning', dit model gaat niet uit van een doelgroepenbeleid maar van het bieden van maatwerk dat verschillend kan zijn voor ieder individu. Binnen het model van individuele erkenning wordt gekeken naar unieke eigenschappen van een persoon. Hierdoor wordt er geprobeerd om maatwerk te bieden aan individuen. In deze benadering is er geen oog voor het bestaan van verschillende maatschappelijke groepen.

Trend van gelijke uitkomsten naar gelijke behandeling en/of individuele erkenning zowel op landelijk als gemeentelijk niveau in Nederland

In Nederland is er zowel op nationaal als gemeentelijk niveau een duidelijke trend in de richting van het algemeen beleid; of zoals bovenstaand beschreven, een model van gelijke behandeling en/of individuele erkenningen in plaats van gelijke uitkomsten. Op lokaal niveau blijkt dat bijvoorbeeld uit het afschaffen van het doelgroepenbeleid door de gemeentebesturen van Amsterdam en Rotterdam. Ook diverse andere steden zeggen tegenwoordig de voorkeur te geven aan zogeheten 'generiek beleid'.

Ook de nationale overheid stapt al een aantal jaren af van het specifiek op doelgroepen gericht beleid. In de huidige beleidsplannen van Nederlandse overheden is participatie van burgers centraal komen te staan. Eigen verantwoordelijkheid is hierin een sleutelbegrip. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor het vinden van een baan en de overheid biedt ondersteuning waar nodig (Verbeek, 2013). Volgens het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2011, p. 7) moet beleid toegepast kunnen worden voor alle groepen in de samenleving en wordt er niet langer gebruik gemaakt van specifieke instrumenten voor bepaalde groepen. Zo stelde de Kabinetsnota Integratie, binding en burgerschap (ministerie van bzk 2011) het volgende:

"Via regulier beleid op het gebied van arbeidsmarkt, onderwijs en wonen moet elke burger in staat zijn om naar vermogen een zelfstandig bestaan op te bouwen; zo nodig ondersteund door familie of naaste omgeving. Beleid moet werken voor alle groepen in de samenleving. Waar dat niet het geval is, wordt bijgestuurd op het algemene beleid en wordt niet langer gegrepen naar specifieke instrumenten".

Als gevolg van deze nieuwe trend heeft de nationale overheid op het terrein van de arbeidsmarkt de afgelopen jaren specifiek op minderheidsgroepen gerichte interventies afgebouwd (zie ook hoofdstuk 2.3.).

Dat veel Nederlandse overheden de afgelopen jaren het doelgroepenbeleid hebben afgeschaft, betekent niet dat er tegenwoordig louter gebruik wordt gemaakt van generiek beleid. Er wordt nu voornamelijk gekeken naar diversiteit, maar wel op individueel niveau. De gemeente Amsterdam gaat bijvoorbeeld uit van beleid dat gericht is op 'hyperdiversiteit'. Dit betekent dat zij niet alleen kijken naar diversiteit tussen groepen, maar ook binnen groepen en kiezen voor een meer individuele, probleemgerichte benadering: als uit onderzoek blijkt dat een bepaald probleem zich concentreert bij (bijvoorbeeld) jongeren tussen de 13 en 17 jaar oud met een bepaald opleidingsniveau, met een bepaalde etnische achtergrond en in een bepaalde wijk, dan richt het beleid zich op die categorie inwoners.

2.3. Specifieke maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname

Het arbeidsmarktbeleid in Nederland vindt grotendeel plaats vanuit arbeidsmarktregio's (met de gemeenten en UWV¹⁶ in de lead). Hierbij focussen we echter op maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname op centraal niveau. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op bestaande, en indien relevant ook afgeschafte acties en maatregelen voor de activering van kansengroepen, opgesplitst per kansengroep.

2.3.1 Maatregelen gericht op jongeren

Wet investeren in jongeren (WIJ)

De Wet investeren in jongeren (WIJ) was een Nederlandse wet die vastgesteld werd in 2009. Aanleiding voor de WIJ was dat er nog te veel jongeren waren die niet werken of leren. De WIJ verplichtte gemeenten om jongeren van 18 tot 27 jaar die een bijstandsuitkering aanvroegen een aanbod te doen. Dat kon een aanbod zijn voor werk, scholing of een combinatie van beide. Jongeren die een baan accepteerden, kregen salaris in plaats van een uitkering. Jongeren die een leeraanbod aanvaardden, kregen een inkomen dat even hoog was als een bijstandsuitkering. Werd het aanbod van de gemeente niet geaccepteerd, dan ontving de jongere geen uitkering. Het werkleertraject stopte wanneer de jongere een betaalde baan vond, een opleiding ging volgen waarvoor hij studiefinanciering ontving of wanneer hij 27 jaar werd. Liep een werkleertraject af, dan moest de gemeente, zolang de jongere nog geen werk had en onder de 27 jaar was, een nieuw aanbod doen.

Uit de evaluatie van de Wet in 2011 werd vastgesteld dat gemeentes jongeren in de doelgroep in hoge mate hebben kunnen bereiken en velen via werkleertrajecten hebben weten te activeren. Ook zijn er veel jongeren al in een vroeg stadium, zelfs voordat het daadwerkelijk tot een WIJ-aanvraag kwam, uitgestroomd richting regulier onderwijs of werk. Daarmee bleek het aantal inactieve jongeren (die niet werken of leren) te zijn gedaald.

Ondanks deze positieve evaluatie werd besloten om de WIJ in 2012 af te schaffen en samen te voegen met de algemene Wet werk en bijstand (WWB) en vanaf 2015 de Participatiewet, die de ondersteuning bij arbeidsinschakeling en bijstand regelde voor mensen die weinig of geen ander inkomen (waaronder andere uitkeringen) hebben en ook weinig of geen vermogen.

Actieplan Jeugdwerkloosheid

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid lanceerde eveneens in 2009 het Actieplan Jeugdwerkloosheid dat een aantal concrete acties voorstelde, deels in het onderwijs, deels op het terrein van de arbeidsmarkt en deels in de ondersteuning van jongeren met problemen. Deze acties moesten vooral uitgevoerd worden in de regio's aangezien – volgens het Kabinet - daar het beste inzicht is op de omvang van de problematiek en de concrete maatregelen die nodig zijn om hieraan iets te doen.

De acties van het kabinet kunnen samengevat worden in de volgende vijf hoofdlijnen:

- ▶ **Jongeren langer op school houden, School Ex Programma:** Het kabinet streefde ernaar om 10.000 mbo-leerlingen met een slecht arbeidsmarktperspectief niet van school te laten gaan maar langer door te laten leren. Jongeren werden hiervoor op school actief benaderd en gevolgd. Het kabinet stelde voor het School Ex Programma in dit actieplan € 16 miljoen beschikbaar.
- ▶ **Convenanten met 30 regio's:** Het actieplan Jeugdwerkloosheid moest vooral in de regio's uitgevoerd worden. Het kabinet heeft daarom met dertig regio's convenanten afgesloten. Hierin staan concrete maatregelen voor iedere regio om de jeugdwerkloosheid te bestrijden. Het kabinet stelde voor dit regio-offensief € 153 miljoen beschikbaar.
- ▶ **'Matching-offensief':** Om de vraag van werkgevers en de kwaliteiten van jongeren beter bij elkaar te brengen, namelijk via stages en vrijwilligerswerk. Het kabinet stelde voor het matching-offensief € 10 miljoen beschikbaar.
- ▶ **Leerwerkbanen/stages:** 150.000 stage- of leerwerkplaatsen werden beschikbaar gemaakt. Het kabinet trekte € 25 miljoen uit voor het stage- en banenoffensief.

¹⁶ UWV staat voor Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen; het is de Nederlandse VDAB.

- ▶ **Kansen voor kwetsbare jongeren:** Jongeren met problemen moeten, als alle jongeren, kunnen profiteren van de ingezette maatregelen. Daarnaast was het kabinet van mening dat er voor deze groep jongeren extra voorzieningen nodig zijn. Onderdeel van deze voorzieningen vormden de Plusvoorzieningen (samenhangend aanbod van onderwijs, zorg, ondersteuning en toeleiding naar de arbeidsmarkt), de 24-uurs opvang voor leerlingen (project Internaat voor Veiligheid en Vakmanschap) en het verbinden van jeugdzorg, onderwijs en arbeidsmarkt (project MKB/ MOgroep jeugdzorg). Het kabinet stelde hiervoor in dit actieplan € 40 miljoen beschikbaar.

De evaluatie van het Actieplan Jeugdwerkloosheid uitgevoerd in 2011 concludeerde dat dankzij het actieplan zowel op landelijk als op regionaal niveau de verschillende belanghebbende veel meer zijn gaan samenwerken, wat heeft geresulteerd in nuttige arbeidsmarktstructuren voor informatie-uitwisseling, dienstverlening aan jongeren en regionale samenwerking. Binnen het kader van het Actieplan werden bovendien veel innovatieve methoden ontwikkeld. De evaluatie concludeerde echter dat het moeilijk is om deze opbrengsten kwantitatief te verbinden aan de ontwikkeling van de jeugdwerkloosheid. In ieder geval werd opgemerkt dat de stijging van de jeugdwerkloosheid, zowel in historisch als in Europees perspectief, gedurende de uitvoering van het Actieplan ondanks de crisis beperkt is gebleven.

Het Actieplan Jeugdwerkloosheid liep van 2009 tot en met 2011. Vervolgens werden echter in alle arbeidsmarktregio's regionale actieplannen jeugdwerkloosheid gelanceerd, waarbij elke regio de focus legde op acties en maatregelen relevant voor hun eigen regio. Deze actieplannen zijn nog steeds van toepassing.

Aanpak Jeugdwerkloosheid

In 2015 lanceerde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vervolgens de aanpak jeugdwerkloosheid met volgende maatregelen:

- ▶ **Matchen op werk:** Om jongeren sneller en duurzamer aan het werk te helpen werd samen met gemeenten, UWV en hun partners ingezet op Matchen op werk en het verbeteren van de uitvoering ervan. Matchen op werk bestaat uit 3 onderdelen: werkgeversdienstverlening, werkzoekendendienstverlening en het matchen zelf.
- ▶ **City Deal:** Samen met vijf steden en hun partners werden (migranten)jongeren met vernieuwende oplossingen ondersteund bij hun oriëntatie op opleiding en beroep in het onderwijs, bij het matchen op werk en bij het overbruggen van (stage)discriminatie en negatieve beeldvorming.
- ▶ **Loopbaanleren:** Samen met onderwijsinstellingen en hun partners worden jongeren ondersteund op het maken van een passende studiekeuze met arbeidsmarktperspectief en het ontwikkelen van goede werknemersvaardigheden en effectief zoekgedrag.
- ▶ **Afspraken met werkgevers:** Samen met werkgevers werden de kansen op werk voor jongeren vergroot door in te zetten op loopbaanleren, instroom, leerwerkcombinaties en diversiteit.

In 2017 kwam de jeugdwerkloosheid voor het eerst sinds augustus 2011 weer onder de grens van 10%. Het Aanpak Jeugdwerkloosheid werd dan ook afgeschaft en werd besloten om de maatregel Matchen op werk te behouden, maar te verbreden naar alle werkzoekenden die nood hebben aan ondersteuning, en niet enkel te beperken tot jongeren.

Financiële incentives voor de tewerkstelling van jongeren

Daarnaast zijn er ook enkele **financiële incentives voor werkgevers** beschikbaar voor de tewerkstelling van jongeren:

- ▶ **Tegemoetkoming verhoging minimumjeugdloon (ook wel jeugd-LIV genoemd):** Het jeugd-LIV is een tegemoetkoming in de loonkosten voor werkgevers die jongere werknemers (van 18 tot en met 21 jaar) in dienst nemen en houden. Met het jeugd-LIV worden werkgevers gecompenseerd voor de verhoging van het minimumjeugdloon. Het jeugd-LIV gaat in op 1 januari 2018.

2.3.2 Maatregelen gericht op 50-plussers

Beleidsagenda 2020

In de afgelopen jaren hebben kabinet en werkgevers en vakbonden, verenigd in de Stichting van de Arbeid, maatregelen getroffen om de arbeidsparticipatie van vijftigplussers te verbeteren. De reden hiervoor was dat in 2010 kabinet en sociale partners hadden afgesproken dat de pensioenleeftijd omhoog zou gaan wat met zich meebracht dat de voorwaarden voor oudere werknemers om te kunnen blijven werken ook nieuwe aandacht vroegen. Sociale partners hebben op 9 juni 2011 in de Beleidsagenda 2020 afgesproken dat de arbeidsparticipatie van werknemers van 55 jaar en ouder rond 2020 niet meer mag verschillen van de gemiddelde arbeidsparticipatie van 55-minners. Daarom staan in de Beleidsagenda tal van afspraken en aanbevelingen gericht op het voorkomen van werkloosheid maar ook maatregelen om de huidige werkloze ouderen, en degenen die dat de komende jaren (dreigen te) worden, terug naar de arbeidsmarkt te krijgen.

Het Actieplan "50PlusWerk"

Het kabinet van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in de periode van 1 juli 2013 tot 1 oktober 2016 met het 'Actieplan 50PlusWerk' werkzoekende vijftigplussers ondersteund bij het vinden van werk. Het Actieplan bestond uit de volgende onderdelen:

- ▶ **Netwerktrainingen "Succesvol naar werk" en inzet adviseurs werkgeversdienstverlening:** In deze training stond het inzicht krijgen in competenties en presentatievaardigheden en het netwerken met werkgevers centraal. Aan de netwerktrainingen werden structureel adviseurs werkgeversdienstverlening gekoppeld. Zij richtten zich op de bemiddeling van vijftigplussers naar banen.
- ▶ **Inzet van scholingsvouchers:** De scholingsvoucher is een subsidie, gericht op scholing, voor werkzoekenden of werkgevers die een 50-plusser in dienst nemen. Werkzoekenden konden bij het UWV een scholingsvoucher van maximaal 1.000 euro aanvragen als er uitzicht is op een baan, hetzij met een intentieverklaring van een werkgever, hetzij een opleiding gericht op een zogenaamd "kansberoep".
- ▶ **Plaatsingsfee:** De plaatsingsfee was een subsidie voor private intermediairs, zoals uitzendbureaus en re-integratiebureaus, die 50-plussers aan het werk helpen. Doel was hiermee intermediairs te stimuleren om meer 50-plussers te bemiddelen naar werk.
- ▶ **Inspiratiedagen werkzoekenden en werkgevers**

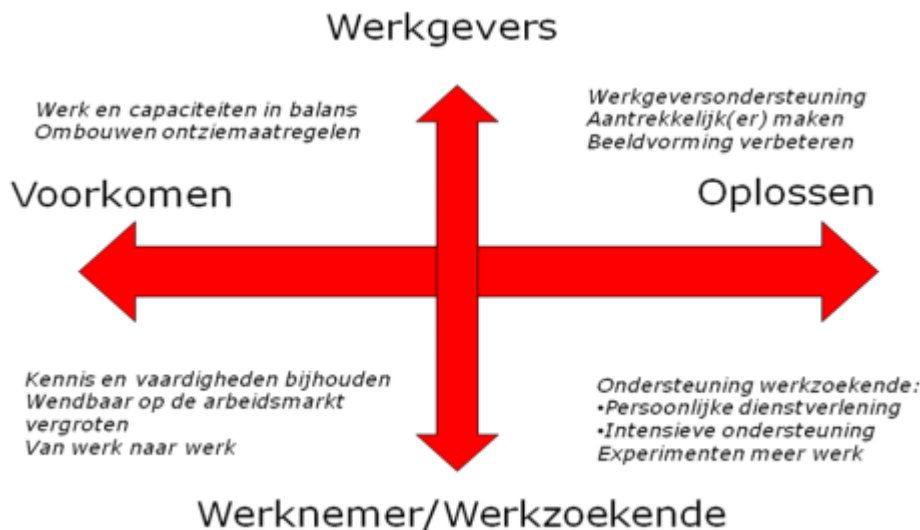
Hoewel het Actieplan 50plusWerk een moeilijke start heeft gekend, zijn de meeste doelstellingen gehaald en was de effectiviteit van de belangrijkste maatregel – namelijk de netwerktrainingen - bewezen. Uit de evaluatie van het actieplan bleek inderdaad dat door deelname aan "Succesvol naar Werk" de uitstroom uit de werkloosheid binnen 12 maanden na instroom significant hoger was met ongeveer 4,5%-punt. Dit effect was ook blijvend waardoor de training kosteneffectief was.

De inzichten uit de evaluatie van het actieplan "50PlusWerk" werden gebruikt bij het opstellen van het huidige actieplan "Perspectief voor vijftigplussers". Die inzichten hebben er toe geleid dat een aantal maatregelen wel en niet (zoals de plaatsingsfees) behouden zijn en er nieuwe maatregelen zijn opgenomen die beter inspelen op de situatie van vijftigplussers op de arbeidsmarkt, nu en in de toekomst.

Het actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers'

In 2017 werd het actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers' gelanceerd, in samenwerking tussen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de sociale partners. Kern van de aanpak is om vijftigplussers te ondersteunen bij het vinden van nieuw werk, werknemers wendbaarder te maken en werkgevers minder terughoudend te laten zijn bij het aannemen van nieuw personeel. In onderstaande figuur is de aanpak schematisch in beeld gebracht.

Figuur 13: Integrale aanpak van actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers'



Bron: "Perspectief voor vijftigplussers" Een actieplan om de arbeidsmarktpositie van vijftigplussers te verbeteren

Meer specifiek werden volgende activiteiten ondernomen:

- ▶ **Het introduceren van een "advies voor de 2e loopbaan"**: Bij het bereiken van de 50 jaar duurt de loopbaan nog zeventien jaar. Belangrijk is dat werkenden zich afvragen of zij nog zeventien jaar doorgaan met de huidige werkzaamheden of kiezen voor een andere/nieuwe loopbaan. Het advies voor de 2de loopbaan biedt werknemers mogelijkheden om goed over het vervolg van hun loopbaan na te denken op basis van wat ze kunnen, wat hun perspectieven zijn, waar de kansen liggen en hoe ze deze kansen kunnen benutten.
- ▶ **Creatie van een centraal aanspreekpunt voor werkgevers**: Doelstelling van deze aanspreekpunt is om kennis over duurzame inzetbaarheid van ouderen, constructieve HRM-tools en loopbaangesprekken te verdiepen en actief te delen met werkgevers.
- ▶ **Intensieve ondersteuning** aan werkzoekenden die het hoogste risico hebben op langdurige werkloosheid: Deze intensieve begeleiding moet er toe leiden dat de werkzoekende gemotiveerd is, weet wat hij kan, waar zijn kansen liggen en hoe hij zijn weg kan vinden op de arbeidsmarkt (het trainen van iemands zoek- en presentatievaardigheden).
- ▶ **Experimenten Meer werk voor vijftigplussers**: Het doel is om met financiële ondersteuning experimenten met innovatieve projecten mogelijk te maken die zonder deze ondersteuning in de projectperiode niet tot stand zouden komen. Onder innovatieve projecten wordt in het kader van deze regeling verstaan: initiatieven waarbij nieuwe methodieken worden ontwikkeld en toegepast om vijftigplussers naar werk te begeleiden.
- ▶ Een **communicatiecampagne** om de vooroordelen over vijftigplussers weg te nemen: Tot eind 2017 was het boegbeeld van deze campagne John de Wolf. Nu gaat de campagne verder met werknemers en werkgevers in de hoofdrol. De campagne moet er voor zorgen dat de beeldvorming over vijftigplussers op de arbeidsmarkt verbetert en dat het gebruik en de effectiviteit van de beschreven maatregelen en activiteiten wordt vergroot.

Het actieplan startte in 2017 en loopt tot en met 2018. Het actieplan is tijdelijk, de inzet is immers dat leeftijd steeds minder een rol gaat spelen bij het aannemen van mensen. Na 2018 zal op basis van een evaluatie van de aanpak en de arbeidsmarktsituatie van vijftigplussers worden gezien of en welke aanpak er verder nodig is.

Verschillende financiële incentives voor de tewerkstelling van 50-plussers

Daarnaast zijn er ook verschillende [financiële incentives voor werkgevers](#) beschikbaar voor de tewerkstelling van oudere werknemers:

- ▶ [Loonkostenvoordeel \(LKV\)](#): Het LKV is een tegemoetkoming voor werkgevers die oudere werknemers en werknemers met een beperking door ziekte of handicap in dienst nemen. Het LKV gaat in op 1 januari 2018.
- ▶ [Looncompensatie bij ziekte \(No-riskpolis\)](#): De no-riskpolis zorgt ervoor dat de werkgever financiële compensatie ontvangt als een oudere werknemer ziek wordt. Bij ziekte krijgt een oudere werknemer een Ziektewetuitkering van UWV die de werkgever in mindering kan brengen op het loon dat hij moet doorbetalen.

2.3.3 Maatregelen gericht op etnische minderheden

[De wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden, Wet SAMEN](#)

De Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden, kortweg Wet SAMEN, die op 1 januari 1998 in werking is getreden, beoogde individuele ondernemingen te ondersteunen bij het voeren van multicultureel personeelsbeleid. De Wet SAMEN verplichte werkgevers met een onderneming waarin tenminste 35 personen werkzaam zijn, tot het voeren van een afzonderlijke personeelsregistratie en het opstellen van een jaarverslag Wet SAMEN. Aan de hand van de personeelsregistratie kon worden vastgesteld in hoeverre in de onderneming sprake was van evenredige arbeidsparticipatie van etnische minderheden. Knelpunten in het personeelsbeleid konden zodoende worden herkend. In het jaarverslag Wet SAMEN rapporteerde de werkgever over het aandeel minderheden in het personeelsbestand en formuleerde de werkgever maatregelen om te komen tot een meer evenredige arbeidsparticipatie van etnische minderheden. Hierbij kon gekeken worden naar de aanwerving-, bevorderings- en ontslagbeleid van de onderneming.

De evaluatie van de wet, uitgevoerd in 2003, concludeerde het volgende:

- ▶ De wet heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de bewustwording (zowel maatschappelijk als op individueel niveau) ten aanzien van de arbeidsmarktpositie van minderheden.
- ▶ De Wet SAMEN heeft niet of nauwelijks tot concrete resultaten geleid wat het vergogen van de instroom van minderheden in organisaties betreft.
- ▶ De wet werd vooral gezien als een registratieplicht – een administratieve rompslomp – dat weinig resultaten bracht.

Het onderzoek concludeerde dat het toekomstig beleid gebaseerd dient te zijn op een 'diversiteitsbenadering', of met andere woorden, een diversiteitsbeleid, maar geen specifieke beleid waaronder de Wet Samen past. Op basis van dit rapport heeft het kabinet in 2004 besloten om de wet niet te continueren en een aantal andere maatregelen in te voeren.

[Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie](#)

In de Jaarrapportage integratie 2013 kwam het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) tot de conclusie dat de verklaring voor verschillen tussen autochtonen en migranten bij toetreding op de arbeidsmarkt zeer beperkt verklaarbaar zijn aan de hand van objectieve kenmerken. Het SCP concludeerde dat discriminatie hierbij een belangrijke rol speelde. Het kabinet van Sociale Zaken en Werkgelegenheid lanceerde hierdoor in 2014, met het actieplan arbeidsdiscriminatie, verschillende concrete stappen om arbeidsmarktdiscriminatie krachtig te bestrijden. De acties van het kabinet lopen langs vijf sporen:

- ▶ [Handhaving](#): het beëindigen van contracten met bedrijven die hebben gediscrimineerd en ze niet meer tot aanbestedingsprocedures toelaten.
- ▶ [Melding en registratie](#): Het kabinet ontwikkelt een handreiking (een webtool met overzicht van de verschillende instanties waar mensen hun situatie aanhangig kunnen maken en wat dat voor ze kan opleveren) om de meldingsbereidheid te verbeteren.
- ▶ [Kennis en bewustwording](#): De lancering van een voorlichtingscampagne met als doel het vergroten van bewustwording en meldingsbereidheid in brede zin.
- ▶ [Diversiteitsbeleid](#): Stimuleren van diversiteitsbeleid binnen organisatie via de introductie van een diversiteitscharter.

In 2018 werd besloten om het actieplan een vervolg te geven met het 'Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie 2018 – 2021'.

In het advies Discriminatie werkt niet! (april 2014) concludeert de Sociaal Economische Raad (SER) dat het wettelijk kader voldoende aanknopingspunten biedt om discriminatie tegen te gaan. De focus diende echter meer te liggen op de praktijk: op praktische maatregelen, gericht op het tegen gaan van vooroordelen en het bevorderen van diversiteit op de werkvloer. Op verzoek van de SER heeft de Stichting van de Arbeid een plan ontwikkeld (Diversiteit in bedrijf) dat als doelstelling heeft om duurzame maatregelen en praktijken ter bevordering van het diversiteitsbeleid in bedrijven en organisaties te stimuleren. Diversiteit in bedrijf bestaat uit twee parallelle componenten, die elkaar versterken: een kennisplatform en een Charter Diversiteit:

- ▶ **Oprichting Landelijk Centrum Diversiteitsmanagement:** Het kennisplatform bundelt en etaleert actuele kennis en bestaande initiatieven gericht op het stimuleren van diversiteitsbeleid en interventies. Meer specifiek heeft het kenniscentrum volgende doelstellingen:
 - Bevorderen van bewustzijn met betrekking tot diversiteitsbeleid en inclusieve bedrijfsvoering in de organisatie. Bundelen en uitwisselen van kennis en ervaring, zodanig dat bedrijven en organisaties van elkaar kunnen leren door positieve ervaringen en valkuilen met elkaar te delen.
 - Geven van specifieke adviezen aan bedrijven en organisaties.
 - Verknopen van netwerken tussen verschillende typen bedrijven en organisaties, kenniscentra en maatschappelijke organisaties.
- ▶ **Het Charter Diversiteit:** Het Charter Diversiteit is een intentieverklaring en richt zich op werkgevers uit de publieke en private sector. Door het Charter te ondertekenen committeert een bedrijf zich aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Het bedrijf kan zich hierbij inzetten voor meerdere dimensies van diversiteit, waaronder culturele, etnische & religieuze achtergrond, gender, leeftijd, LHBTI en arbeidsvermogen. Uiteindelijk gaat het om het overstijgen van de verschillen om de talenten van elk individu te zien en benutten. Het Charter Diversiteit is onderdeel van een Europees netwerk van Charters in 20 landen.

2.3.4 Maatregelen gericht op personen met een handicap

De Participatiewet

Sinds 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht, deze wet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). De Participatiewet moet ervoor zorgen dat meer mensen, met en zonder beperking, werk vinden bij een gewone werkgever. UWV gaat beoordelen welke huidige Wajongers¹⁷ kunnen werken. Voor Wajongers die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn, verandert er niets. Zij behouden hun volledige uitkering van UWV. Wajongers mét arbeidsvermogen, ontvangen vanaf 2018 een lagere uitkering: 70% van het wettelijk minimumloon in plaats van 75%. Voor Jonggehandicapten met arbeidsvermogen die zich na 1 januari 2015 melden, kunnen niet meer naar het UWV voor inkomensondersteuning, maar zijn aanwezen op de gemeente. Van gemeenten wordt verwacht dat zij deze groeiende doelgroep ondersteuning biedt zodat zij aan de slag gaan. De verantwoordelijkheid voor de Participatiewet ligt dus bij de gemeenten.

Wet banenafpraak en quotum Arbeidsbeperkten

In het kader van de Participatiewet hebben het kabinet en sociale partners afgesproken dat ze extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 extra banen (ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013) bij reguliere werkgevers voor deze mensen.

Om dit engagement te garanderen werd de Wet banenafpraak en quotum Arbeidsbeperkten in 2015 ingevoerd. Deze wet legt de banenafpraak wettelijk vast en regelt hoe het aantal gerealiseerde extra banen wordt gemeten. Als stok achter de deur bevat de wet een uitgewerkte quotumregeling. Met deze quotumregeling krijgen werkgevers met 25 medewerkers of meer de verplichting om een bepaald percentage mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Indien werkgevers daar niet aan voldoen, betalen zij een heffing voor niet vervulde plekken. Het quotum wordt pas geactiveerd als werkgevers het aantal banen uit de banenafpraak niet realiseren. Dit gebeurt na overleg met gemeenten en sociale partners.

Financiële incentives voor de tewerkstelling van personen met een handicap

Voor de stimulering van de tewerkstelling van personen met een handicap worden er verschillende financiële incentives aangeboden zowel aan de kant van de werkgevers als deze van werknemers. Veel van deze incentives werden onlangs veranderd met de invoering van de participatiewet.

- ▶ **Loonkostenvoordeel (LKV):** Het LKV is een tegemoetkoming voor werkgevers die oudere werknemers en werknemers met een beperking door ziekte of handicap in dienst nemen. Het LKV gaat in op 1 januari 2018.
- ▶ **Loondispensatie:** De werkgever wordt bij loondispensatie toegestaan loon te betalen conform de productiviteit (de loonwaarde) van de werknemer en betaalt daarbij een loon dat ligt onder het wettelijk minimumloon (WML). De werknemer krijgt een aanvullende uitkering van UWV of zo nodig van de gemeente.
- ▶ **Aanpassingen werkplek:** Werkgevers die een persoon met een handicap aanwerven kunnen bij UWV een subsidie aanvragen voor de aanpassing van de werkplek, communicatiemiddelen of een aanpassing van de inrichting van het bedrijf.
- ▶ **Looncompensatie bij ziekte (No-riskpolis):** De no-riskpolis zorgt ervoor dat de werkgever financiële compensatie ontvangt als een werknemer met een arbeidsbeperking ziek wordt. Bij ziekte krijgt een werknemer met een arbeidsbeperking een Ziektewetuitkering van UWV die de werkgever in mindering kan brengen op het loon dat hij moet doorbetalen.
- ▶ **Loonsuppletie:** Een persoon met een arbeidsongeschiktheid kan voor een periode van 4 jaar een aanvulling op zijn salaris vragen aan de UWV, indien zijn nieuwe baan een lager loon heeft dan zijn oude baan.

¹⁷ Jonggehandicapten die al voor hun 18e een ziekte of handicap hebben gekregen hadden op grond van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wet Wajong) tot 2015 recht op een uitkering op minimumniveau. Vanaf 1 januari 2015 is de Wet Wajong door de invoering van de Participatiewet veranderd. Wie volgens UWV nog mogelijkheden heeft om te werken, komt niet meer in 2015 aanmerking voor de Wajong.

2.3.5 Maatregelen gericht op laaggeschoolden

Er werden geen specifieke maatregelen gericht op laaggeschoolden geïdentificeerd in Nederland, maar verschillende van onderstaande generieke maatregelen kunnen echter relevant zijn voor deze groep.

2.3.6 Generieke maatregelen

Maatregelen voor verschillende doelgroepen

Naast bovenvermelde maatregelen specifiek gericht op bepaalde kansengroepen zijn een aantal maatregelen ook relevant voor verschillende doelgroepen. Ook werden bepaalde maatregelen initieel gericht op één doelgroep uitgebreid naar anderen. Deze maatregelen worden hieronder kort beschreven:

- ▶ **Proefplaatsing:** Wanneer een werkgever een werkzoekende die moeilijk aan het werk komt en van wie nog niet geheel duidelijk is of hij geschikt is voor de functie, wil aannemen, kan de werkgever voor deze werkzoekende een proefplaatsing aanvragen. De werknemer werkt dan twee maanden bij de werkgever met behoud van uitkering van de UWV. De werkgever hoeft geen loon te betalen en kan dus deze periode gebruiken om vast te stellen of de werknemer geschikt is, zonder kost.
- ▶ **Scholingsvoucher voor werkzoekende:** Een scholingsvoucher is een subsidie voor een opleiding waarmee werkzoekenden zich kunnen laten bij- of omscholen naar een ander beroep dat meer arbeidsmogelijkheden biedt, een zogenaamd kansberoep. Deze maatregel was initieel enkel voor 50+ers bestemd, maar werd uitgebreid naar alle werkzoekenden.
- ▶ **Matchen op werk:** Het programma Matchen op werk bestaat uit een werkgeversdienstverlening, werkzoekendendienstverlening en het matchen zelf. Dit programma was initieel enkel bestemd voor jongeren maar werd verbreed naar alle werkzoekenden.
- ▶ **Lage inkomensvoordeel (LIV):** Sinds 1 januari 2017 kunnen werkgevers een vergoeding krijgen voor werknemers met een laag inkomen. Dit verlaagt de loonkosten van deze werknemers en stimuleert bedrijven om hen in dienst te houden of te nemen. De hoogte van het lage-inkomensvoordeel (LIV) kan oplopen tot maximaal €2.000 per werknemer per jaar.

2.4. Conclusie

Nederland zet verschillende acties en maatregelen in voor de activering van doelgroepen. Deze acties hebben vooral betrekking tot volgende type acties:

- ▶ **Beleid en maatregelen voor het verbeteren van competenties:** namelijk met de scholingsvouchers initieel voor 50-plussers, hierna uitgebreid tot andere doelgroepen, maar ook acties binnen het actieplan jongerenwerkloosheid die als doelstellingen hebben om jongeren langer op school te houden, enz.
- ▶ **Tewerkstellingsincentives:** via verschillende loonsubsidies voor de tewerkstelling van kansengroepen en vooral jongeren, ouderen en personen met een arbeidshandicap.
- ▶ **Ondersteuning bij het zoeken van een job:** via bvb. het programma 'Matchen op werk' initieel gericht op jongeren, hierna uitgebreid naar alle doelgroepen, of nog de intensieve begeleiding van 50-plussers.
- ▶ **Sensibilisatieacties:** met de communicatiecampagne om de vooroordelen over vijftigplussers weg te nemen of nog het Charter Diversiteit.

De meeste van deze acties en maatregelen zijn echter tijdelijk, en werden ingevoerd via verschillende tijdelijke actieplannen voor diverse doelgroepen. Ondanks de verscheidenheid van (tijdelijke) acties specifiek gericht op een bepaalde doelgroep merkt men in het algemeen een tendens om afstand te nemen van het doelgroepenbeleid. Dit merkt men namelijk met de beslissingen om verschillende wetten, specifiek gericht op bepaalde doelgroepen, af te schaffen. We denken onder meer aan de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden, Wet SAMEN, of nog de Wet investeren in jongeren (WIJ). Ook werden verschillende acties, initieel gericht op bepaalde doelgroepen, zoals de scholingsvoucher voor 50+ers of het programma Matchen op werk voor jongeren, uitgebreid naar alle werkzoekenden.

Als men naar de arbeidsmarkt cijfers terugblijkt van de verschillende doelgroepen, merkt men dat behalve voor de groep 50-plussers, de arbeidsmarktpositie van de andere doelgroepen in beperkte mate is verbeterd. Het is echter moeilijk om direct de link te leggen tussen het gevoerde beleid en de effectieve arbeidsmarktpositie van doelgroepen. Zoals Laura Coello, Jaco Dagevos, Chris Huinder (2014) concludeerde zou wellicht de huidige

arbeidsmarktsituatie van doelgroepen nog slechter zijn geweest als de Nederlandse overheid niet zo nadrukkelijk jarenlang had ingezet op evenredige vertegenwoordiging, al is het maar via tijdelijke acties.

2.5. Bronnen

" Perspectief voor vijftigplussers ". (2011).

Andriessen, S., Brouwer, P., & Roland, B. (2012, December). Een quotum voor arbeidsgehandicapten: is dat verstandig?, 3.

Barta, T., & Kleiner, M. (2014). Diversiteit in bedrijf, 1–17.

Bouma, S., van der Kemp, S., van Ommeren, M., & Lennart, de R. (2011). Evaluatie Actieplan Jeugdwerkloosheid. Zoetermeer.

Co-operation, E. (2015). THE G20 SKILLS STRATEGY FOR DEVELOPING AND USING SKILLS FOR THE 21ST CENTURY.

Dagevos, J. (2012), "Structurele integratie en evenredigheid". In Jaarrapport integratie 2011, Gijsberts, M., Huijnk, W. & Dagevos, J. (red.), pp. 29-32. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (scp).

Dagevos, J., & Grundel, M. (2013). Biedt het concept integratie nog perspectief?

de Krom, P. (2011). Evaluatie Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (Wet WIA). Den Haag.

de Ruig, L., & Zwinkels, W. (2017). Evaluatiekader voor het actieplan ` Perspectief voor vijftigplussers ` Rapport voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Leiden.

Discriminatie werkt niet! (2014).

Frazer, H., & Marlier, E. (2013). Assessment of the implementation of the European Commission Recommendation on active inclusion. Employment, Social Affairs & Inclusion Inclusion. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1059&langId=en>

Ghorashi, H. (2014). Multiculturele Samenleving in Onzekere Tijden. In Het minderhedenbeleid voorbij. Amsterdam University press. Retrieved from <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=AIVdAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA41&dq=Paradoxen+van+culturele+erkenning++Management+van+Diversiteit+in+Nieuw+Nederland&ots=tlpPcnsbtB&sig=h6MLXoKjTF5ckdi2-v66YqI8nAA>

Gijsberts, M., Huijnk, W. & Dagevos, J. (red.) (2012), Jaarrapport integratie 2011. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Gravenhage, A. A. S. (2016). Kamerbrief-Actieplan-Aanpak-Werkloosheid-Onder-Vijftigplussers. Den Haag.

Gravenhage, A. A. S. (2017). Aanpak jeugdwerkloosheid. The Netherlands.

Groenendijk, C.A. (2011), Beleid ter integratie van immigranten in Nederland: werkt het en kan het anders? Moenenlezing, Nijmegen 9 juni 2011 (PvdA Nijmegen).

Huijnk, W., Mérove, G., & Dagevos, J. (2014). Jaarrapport integratie 2013 Participatie van migranten op de arbeidsmarkt.

Knuth, M. (2014). Identifying Policy Innovations Increasing Labour Market Resilience and Inclusion of Vulnerable Groups National Report - The Netherlands (2013 No. 21) (Vol. 320121). <https://doi.org/2215-1605>

KPMG, 2003, "Evaluatie Wet Samen"

Leenheer, J., Hendri, A., & Mulder, J. (2011). Evaluatie Wet investeren in jongeren.

Ludwinek, A., Dubois, H., & Anderson, R. (2017). Reactivate: employment opportunities for economically inactive people.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011), nota Integratie, binding, burgerschap. Den Haag: Ministerie van bzk.

Mooren, J. M. A. (2001). De invloed van het instrument avv op de bevordering van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen.

Nationaal actieprogramma tegen discriminatie Doelstelling : Duurzaam bevorderen van een inclusieve samenleving. (2018).

- Overzicht eindresultaten Actieplan 50pluswerkt 2013-2017. (2017).
- Petersen, A. (2007). Effectmeting campagne "Geknipt voor de juiste baan" Samenvatting.
- Rijksoverheid. (2009). Actieplan Jeugdwerkloosheid.
- Schippers, E. (2012). Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie en kabinetsreactie SER advies "Discriminatie werkt niet!" <https://doi.org/10.1007/s00244-010-9510-9>.
- Sourbron, M., Vansteenkiste, S., & Werk, S. (2018). De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed, 1, 9.
- van den Bos, J. A. (2011). Programmarapportage Activering jongeren.
- Van Laer, K., & Zanoni, P. (2018). Individualisering en flexibilisering als antwoord op het probleem van ongelijke kansen? Een kritische analyse, 10.
- Verbeek, S. (2013). Arbeidsmarkt: Evenredigheid, Diversiteit en Gelijke Behandeling. Een analytisch kader, een terugblik en een vooruitblik. In L. Coello, J. Dagevos, C. Huinder, J. Leun van der, & A. Odé (Eds.), *Het minderhedenbeleid voorbij* (Rev. ed., pp. 115-134). Amsterdam: Amsterdam University Press
- Verbeek, S.R. & Groeneveld, S. (2012), "Do 'hard' diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in)effectiveness using administrative data". In *Personnel Review*, vol. 45, no. 5, pp. 647-664.
- Verbeek, S.R. & Penninx, R. (2009), "Employment Equity Policies in Work Organisations". In *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets. Discrimination, Gender and Policies of Diversity*, eds. K. Kraal, J. Roosblad & J. Wrench, pp. 69-93. Amsterdam: Amsterdam University Press (imiscoe-aup Book Series).
- Verbeek, S.R., Scholten, P.W.A. & Entzinger, H. (2012), *amicall. Attitudes to Migrants, Communication and Local Leadership. Final country report. The Netherlands*. Oxford: compas Centre on Migration, Policy & Society, Oxford University.
- Verhagen, F. (2012), "Stop met het integratiebeleid. We hebben wel iets beters te doen". In *nrc Handelsblad*, 31 maart 2012.
- Vries, S. de, van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., van Schie, J. & van Sloten, G.C. (2005), *Diversiteit op de werkvloer: Hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: tno Kwaliteit van Leven.
- vvd-cda (2010), *Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Regeerakkoord vvd-cda. Zie www.kabinetsformatie2010.nl.

3 / Zweden

3.1. De tewerkstelling van kansengroepen in cijfers

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de werkzaamheidsgraad in Zweden per profielkenmerk. Hieruit blijkt dat vooral jongeren en personen met een niet EU-28 nationaliteit er de laagste werkzaamheidsgraden bereiken, en in mindere mate laaggeschoolden. Het verschil met de gemiddelde werkzaamheidsgraad bedraagt 36,9 procentpunt voor jongeren, 28,9 procentpunt voor personen met een niet EU-28 nationaliteit en 17,8 procentpunt voor laaggeschoolden.

Tabel 14 : Evolutie werkzaamheidsgraad per profielkenmerken in Zweden

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totaal | 80,1 | 80,4 | 78,3 | 78,1 | 79,4 | 79,4 | 79,8 | 80 | 80,5 | 81,2 | 81,8 |
| 15 – 24 jaar | 42,2 | 42,2 | 38,3 | 38,8 | 40,9 | 40,2 | 41,7 | 42,8 | 43,9 | 44,5 | 44,9 |
| 55+ | 70 | 70,1 | 70 | 70,4 | 72 | 73 | 73,6 | 74 | 74,5 | 75,5 | 76,4 |
| Laaggeschoold | 68,0 | 67,6 | 65,2 | 64,7 | 65,8 | 65,4 | 63,8 | 63,6 | 63,3 | 63,3 | 64,0 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 53,8 | 53,5 | 49,7 | 47,8 | 47 | 47,7 | 50,1 | 51,5 | 50,7 | 51,6 | 52,9 |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

Onderstaande tabel toont vervolgens het verschil in werkzaamheidsgraad per profiel tussen Zweden en Vlaanderen. Hieruit blijkt dat Zweden over de hele periode gekenmerkt is door een hogere werkzaamheidsgraad dan Vlaanderen, en dit zowel voor de volledige groep als voor elke doelgroep. Vooral bij 55+ers en jongeren is het verschil in werkzaamheidsgraad tussen Zweden en Vlaanderen het meest opvallend (respectievelijk 26,9 en 17,4 procentpunten).

Tabel 15 : Verschil werkzaamheidsgraad per profielkenmerken tussen Zweden en Vlaanderen

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totaal | 8,2 | 8,1 | 6,8 | 6,0 | 7,6 | 7,9 | 7,9 | 8,1 | 8,6 | 9,2 | 8,8 |
| 15 – 24 jaar | 10,7 | 10,5 | 9,7 | 10,0 | 11,5 | 12,1 | 14,0 | 15,8 | 16,0 | 17,5 | 17,4 |
| 55+ | 35,8 | 35,8 | 34,2 | 32,2 | 33,1 | 32,5 | 30,7 | 29,7 | 28,9 | 28,8 | 26,9 |
| Laaggeschoold | 13,8 | 14,3 | 12,7 | 11,4 | 13,8 | 13,7 | 11,3 | 11,3 | 12,3 | 12,6 | 12,5 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 9,2 | 6,2 | 2,8 | 3,8 | 0,8 | 4,9 | 3,8 | 6,9 | 2,0 | 5,6 | 8,8 |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

3.2. De evolutie van het beleid voor de activering van kansengroepen

Een beleid dat de deelname tot de arbeidsmarkt van alle groepen stimuleert

Vooraleer we specifiek inzoomen op het beleid voor de activering van kansengroepen is het interessant om even stil te staan bij het algemeen activeringsbeleid in Zweden. Het is zo dat Zweden gekenmerkt is door een uitgebreide welvaartsstaat, een hoog sociaal beschermingsniveau en een grote overheidssector. Bovendien is het tewerkstellingsbeleid sinds de jaren 1990 gekenmerkt door sterkere stimulansen om deel te nemen aan de arbeidsmarkt (bv. minder uitkeringen voor werklozen en hogere belastingvoordelen voor werkende mensen) en verhoogde staatsfinanciering voor arbeidsbemiddelingsprogramma's, overheidsgesubsidieerde jobs en jobadvies.

De stimuleringsmaatregelen om deel te nemen aan de arbeidsmarkt zijn sterk voor de meeste groepen, aangezien het sociale zekerheidssysteem veel voordelen heeft voor degenen die werken of hebben gewerkt. Bij gezinnen is de stimulans voor zowel mannen als vrouwen om te werken ook sterk; kinderopvang is betaalbaar en er is een gegarandeerde plaats voor ieder kind vanaf de leeftijd van één jaar. Er is een gul systeem voor ouderschapsverlof, waarmee ouders minstens 480 dagen kunnen thuisblijven met hun kind. In de jaren 1970 heeft Zweden ook

individuele belastingen ingevoerd (in plaats van de vorige gezamenlijke belasting voor koppels), waarbij het belastingvoordeel voor gezinnen met één inkomen wegviel.

Dit beleid dat sommige structurele barrières van tewerkstelling wegwerkt, zou volgens het Instituut voor de Evaluatie van het Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid (IFAU) de hoge deelname- en tewerkstellingsgraad van alle groepen in Zweden in vergelijking met de andere EU-landen, en vooral van vrouwen, kunnen verklaren.

Een specifiek beleid voor kansengroepen dat de uitdagingen op de arbeidsmarkt volgt

Hoewel de Zweedse arbeidsmarkt in het algemeen goed werkt (IFAU, 2017), blijft de integratie op de arbeidsmarkt moeilijk voor bepaalde groepen, en vooral voor jongeren en etnische minderheden. De overheid voorziet specifieke programma's gericht op deze groepen (zie hoofdstuk 3.3.). Ook voorziet het beleid financiële ondersteuning voor de tewerkstelling van kansengroepen. Deze maatregelen worden als zeer belangrijk beschouwd om de werkloosheid bij kwetsbare groepen tegen te gaan. Een aandachtspunt hierbij is echter dat veel werkgevers de programma's bureaucratisch ingewikkeld vinden waardoor ze er onvoldoende gebruik van maken (IFAU, 2017).

Het Zweedse arbeidsmarktbeleid specifiek gericht op kansengroepen volgt ook zeer nauw de uitdagingen van deze groepen op de arbeidsmarkt. Zo lag de focus in Zweden jarenlang op jongeren. De tewerkstelling van jongeren werd inderdaad jarenlang als problematisch beschouwd in Zweden, omwille van hoge startlonen, last-in-first-out-regelingen (zie later) en een gebrek aan samenwerking tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. De jeugdwerkloosheid is echter gedaald de afgelopen jaren, vooral omwille van de hoogconjunctuur in Zweden maar ook dankzij het "jobgarantieprogramma" (zie hoofdstuk 3.3.1). In navolging hiervan is het debat verschoven en is het momenteel gericht op maatregelen om een snelle integratie op de arbeidsmarkt van nieuwe immigranten te bevorderen, met een bijzondere focus op degenen die zijn aangekomen tijdens de 'vluchtelingencrisis' van 2014-15.

Naast een specifiek beleid gericht op kansengroepen heeft het Zweeds beleid ook aandacht voor mogelijke structurele barrières voor de integratie van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Zo was er op het moment van dit onderzoek een intens debat in Zweden of de sectoraal vastgelegde minimumlonen geen drempel zouden vormen voor jonge mensen en immigranten om de arbeidsmarkt te betreden. Dit debat heeft nog niet tot concrete hervormingen geleid, maar het Zweedse Verbond van Ondernemingen (Svenskt Näringsliv) en het Zweedse Verbond van Vakbonden (LO) onderhandelen momenteel met de overheid over een nieuwe vorm van tewerkstelling ('*etableringsjobb*') voor langdurig werkloze jongeren en immigranten, met onder andere lonen die lager liggen dan degene die bepaald worden in collectieve overeenkomsten.

3.3. Specifieke maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op bestaande maatregelen voor de activering van kansengroepen, opgesplitst per kansengroep.

3.3.1 Maatregelen gericht op jongeren

De Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst (Arbetsförmedlingen) is verantwoordelijk voor het implementeren van het beleid m.b.t. jeugdtewerkstelling. De gemeentes hebben rechtstreekse verantwoordelijkheid voor werkloze jongeren onder de 20 jaar die hun hoger secundair onderwijs nog niet hebben aangevat of niet hebben afgemaakt (kommunalt aktivitetsansvar). Reglementering die in 2015 werd ingesteld, vermeldt de plicht van de arbeidsbemiddelingsdienst en de gemeentes om samen te werken aan de kwestie van jeugdtewerkstelling. De reglementering benadrukt zogenaamde 'lokale overeenkomsten' waarin de partijen hun specifiek type samenwerking kunnen beschrijven en specificeren.

Daarnaast zijn er verschillende soorten maatregelen gericht op jongeren, namelijk:

- ▶ Financiële incentives voor de tewerkstelling van jongeren;
- ▶ Beleid en maatregelen voor het verbeteren van competenties;
- ▶ Ondersteuning bij het zoeken van een job;
- ▶ Ondersteuning van ondernemerschap.

Deze maatregelen worden hieronder kort beschreven.

Financiële incentives in de vorm van gesubsidieerde banen voor jongeren

Zweden biedt verschillende vormen van gesubsidieerde tewerkstellingen voor jongeren, namelijk:

- ▶ Eén soort gesubsidieerde tewerkstelling is die voor **jongeren onder de 24 jaar die ofwel te weinig werkervaring hebben of die minstens 3 maanden werkloos zijn**. Ze kunnen aangeworven worden op een werkplek met als doel een beroep aan te leren, terwijl ze een gesubsidieerd loon verdienen. Dit type tewerkstelling kan maximum een jaar duren, waarna het doel is dat de deelnemers kunnen solliciteren voor hetzelfde soort job maar nu met de nodige beroepservaring (yrkesintroduktionsanställning).
- ▶ Een ander type gesubsidieerde tewerkstelling is die voor **jongeren die langdurig werkloos of langdurig ziek zijn**. Werkgevers die iemand van de doelgroep aanwerven, kunnen subsidies krijgen voor een deel van hun loon. Dit type tewerkstelling heet 'nieuwe start-jobs' (nystartsjobb) en kan maximum een jaar duren.
- ▶ **Jonge immigranten jonger dan 25 jaar die recent in Zweden zijn aangekomen**, hebben de mogelijkheid om een type gesubsidieerde tewerkstelling met de naam 'instapjob' te krijgen (instegsjobb), waarbij de werkgever subsidies kan ontvangen als hij iemand van deze doelgroep aanwerft. Deze doelgroep heeft ook de mogelijkheid om een stageplaats te krijgen terwijl ze financiële steun krijgen van de nationale socialezekerheidsdienst.

Verschillende maatregelen voor het verbeteren van competenties

Een grote uitdaging voor de tewerkstelling van jongeren is dat te veel jongeren niet voldoen aan de toetredingsvoorwaarden voor het hoger secundair onderwijs en velen er niet in slagen om hun opleiding op dat niveau af te maken. Een ander probleem in het Zweedse systeem volgens IFAU (2017), is dat het beroepsopleidingssysteem niet voldoende opleidingen op de werkvloer aanbiedt. Als gevolg zijn verschillende maatregelen gericht op het verbeteren van competenties van jongeren, namelijk:

- ▶ **Opleidingscontracten**: Dit is een programma voor werkloze jongeren van 20 tot 25 jaar die hun secundair onderwijs nog niet hebben aangevat of niet hebben afgemaakt. De overeenkomst wordt gesloten tussen de jongere, de arbeidsbemiddelingsdienst en de gemeente. Het doel is om de deelnemer een nieuwe stimulans en ondersteuning te geven om zijn of haar hoger secundair onderwijs af te maken, en recht te hebben op nationale studentenleningen en studiebeurzen. Als de studies gecombineerd worden met een stage, hebben ze mogelijk ook recht op een zogenaamde 'activiteitscompensatie' (aktivitetsersättning) van de nationale Zweedse socialezekerheidsdienst.
- ▶ **Het beroepsopleidingsprogramma** (arbetsmarknadsutbildning) is erop gericht mensen op te leiden voor beroepen in een 'sneltraject', waarbij tegemoet wordt gekomen aan de vraag naar personeel in bepaalde sectoren en aan de nood om jobs in te vullen.

Verschillende maatregelen gericht op de ondersteuning bij het zoeken van een job of stimuleren van ondernemerschap

Daarnaast zijn er ook verschillende maatregelen gericht op de ondersteuning bij het zoeken van een job of stimuleren van ondernemerschap bij jongeren, namelijk:

- ▶ Het '**jobgarantieprogramma**' (**jobbgaranti för ungdomar**) is een programma voor jongeren onder de 25 jaar die al minstens drie maanden werkloos zijn. Het is een programma waarbij de deelnemer gecoacht wordt en hulp krijgt bij het schrijven van sollicitatiebrieven, studie- en loopbaanbegeleiding krijgt, en een stageplaats toegewezen krijgt. Dit programma geeft de deelnemer ook recht op activiteitscompensatie van de nationale socialezekerheidsdienst.
- ▶ Voor jonge werklozen die geacht worden hun eigen zaak te kunnen beginnen, is er een programma waarbij de deelnemer **financiële ondersteuning** krijgt bij de opstart.

3.3.2 Maatregelen gericht op 50-plussers

Maatregelen voor 50+ers vooral gericht op het voorkomen van structurele drempels

Zoals eerder vermeld is de werkzaamheidsgraad van 50+ers in Zweden even hoog als het nationale gemiddelde. Dit zou gelinkt zijn aan de **sterke bescherming van ouderen op de Zweedse arbeidsmarkt en hun pensioenregelingen**.

Zo is het **Zweedse pensioensysteem** ontworpen om flexibel te zijn; men kan voor een volledig of gedeeltelijk pensioen kiezen vanaf 61 jaar. Het is opgezet om de overgang van werken naar pensioen zachter te maken, want

het maakt het mogelijk om volledige pensionering uit te stellen door middel van deeltijds werk. De Arbeidsbeschermingswet zegt dat iedereen die dat wil, voltijds of deeltijds kan blijven werken tot 67 jaar. Na 67 jaar heb je de toelating van je werkgever nodig om te kunnen blijven werken.

Financieel is de mogelijkheid om vroeg op pensioen te gaan niet aantrekkelijk, aangezien het een invloed heeft op het latere pensioenbedrag. Een ander beleid dat mensen aanmoedigt om langer te werken, is de belastingverlaging die van toepassing is vanaf het jaar waarin je 66 wordt, op voorwaarde dat je blijft werken. Met andere woorden, het systeem is zo ontworpen dat het verlengen van je beroepsleven door meer jaren te werken en door voltijds te werken, beiden tot een hoger pensioen leiden.

Een ander beleid dat ouderen op de arbeidsmarkt onrechtstreeks beschermt, zijn de [prioriteitsregels \(turordningregler\) uiteengezet in de Arbeidsbeschermingswet](#). Het hoofdprincipe in geval van collectief ontslag is 'last in first out' - m.a.w. de persoon die er als laatste is bijgekomen, moet als eerste ontslagen worden. Dit beschermt oudere werknemers onrechtstreeks. De prioriteitsregels hebben als doel het risico op willekeurige of discriminerende ontslagen te verlagen, waarbij leeftijd een discriminerende reden zou kunnen zijn.

3.3.3 Maatregelen gericht op etnische minderheden

Versterking van de maatregelen gericht op etnische minderheden sinds de vluchtelingencrisis

In het algemeen is het nationale beleid voor immigratie en voor de integratie van migranten op de arbeidsmarkt gericht op degenen die een verblijfsvergunning hebben op basis van een asielaanvraag. Andere immigranten die in Zweden willen werken en wonen, moeten een werkvergunning aanvragen en toegewezen krijgen vooraleer ze Zweden binnen mogen. Een noodzakelijke voorwaarde om een werkvergunning te krijgen, is om reeds werk te hebben op het moment van de aanvraag. Burgers van andere Noordse landen (DK, FI, IS en NO) hebben geen vergunning of registratie nodig om in Zweden te mogen wonen.

De programma's voor asielmigrant en hun familieleden worden beheerd door de Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst. Sinds de vluchtelingencrisis van 2015 zijn er meer beleidslijnen voor (asiel-) migranten die de arbeidsmarkt betreden. Sommige programma's, zoals gesubsidieerde tewerkstelling, werden uitgebreid en er werden nieuwe beleidslijnen toegevoegd. De belangrijkste programma's zijn:

- ▶ **Vroege ondersteuning tijdens het asielproces:** door bvb. activiteiten aan te bieden om vaardigheden in kaart te brengen, deelname aan programma's/activiteiten die de kans verhogen om werk te vinden, taalactiviteiten, gezondheidszorg, samenwerking met maatschappelijke organisaties.
- ▶ **Zogenaamde 'sneltrajecten'** voor immigranten met een professionele en/of academische achtergrond, inclusief taalcursussen en relevante stages.
- ▶ **Verplichte opleidingen** in gevallen waar dit noodzakelijk wordt geacht om de arbeidsmarkt te betreden.
- ▶ **Verhoogde gesubsidieerde tewerkstelling** voor immigranten waarbij de werkgever financiële steun krijgt.

Daarnaast lanceerde de Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst in 2015 100-klubbet ['De 100 club']. Dit was een driejarige campagne om bedrijven die bereid waren ten minste 100 immigranten in dienst te nemen, te ondersteunen. De overheid nodigde de bedrijven uit om te bespreken wat hun behoeften waren, en vervolgens ontvingen ze een op maat gemaakt pakket van diensten om de tewerkstelling te vergemakkelijken, vb. opleidingen, stages, werkplekklaren, validaties van diploma's, enz. Tegen het einde van 2017 hadden 31 bedrijven en 2551 immigranten aan de campagne deelgenomen. Slechts één op de tien deelnemers ging echter door naar de arbeidsmarkt na deelname aan de campagne.

3.3.4 Maatregelen gericht op personen met een handicap

De Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst staat in voor de tewerkstellingsdiensten voor personen met een handicap. Dit omvat de evaluatie van de noden voor de individuele en bijzondere arbeidsmarktprogramma's. De Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst heeft bepaalde experts met gespecialiseerde kennis over het werken met personen met een handicap, zij kunnen de werkcapaciteiten van de persoon inschatten voor verschillende soorten jobs. De programma's die worden aangeboden door de arbeidsbemiddelingsdienst en die gericht zijn op personen met een handicap betreffen vooral individuele begeleidingen en financiële incentives, ondersteund door een sensibiliseringscampagne.

Individuele begeleiding van personen met een handicap

Verschillende maatregelen zijn gericht op het ondersteunen van personen met een handicap in hun zoektocht naar werk:

- ▶ **Individuele ondersteuning:** personen met een handicap kunnen bijvoorbeeld bijkomende ondersteuning krijgen tijdens de cursussen die de arbeidsbemiddelingsdienst aanbiedt, ze hebben ook recht op een persoonlijke assistent op het werk en op psychologische ondersteuning (als de verschillende sociale situaties op het werk als een uitdaging worden ervaren).
- ▶ **Ondersteuning bij het zoeken naar geschikt werk:** een intense en individuele ondersteuning die personen met een handicap dient te helpen bij hun zoektocht. Er worden ook diensten aangeboden door privéspelers die een overeenkomst hebben met de arbeidsbemiddelingsdienst.
- ▶ **Jonge mensen met een handicap:** een programma dat de overstap van het onderwijs naar het beroepsleven zo vlot mogelijk wil maken voor jonge volwassenen met een handicap.

Financiële incentives voor de tewerkstelling van personen met een handicap

Daarnaast wordt de tewerkstelling van personen met een handicap gestimuleerd via verschillende financiële incentives:

- ▶ **Toelagen voor speciale hulpmiddelen;** een persoon met een handicap kan een toelage krijgen om speciale hulpmiddelen te kopen of te huren die de verminderde werkcapaciteit van de persoon compenseren. De toelage bedraagt maximum 100 000 SEK/jaar en moet binnen een jaar na aanwerving worden aangevraagd, ze wordt rechtstreeks toegekend aan de persoon die het hulpmiddel nodig heeft.
- ▶ **Economische compensatie voor arbeid;** een programma dat verschillende vormen van economische compensatie aanbiedt om tewerkstelling te ondersteunen. Een persoon met een handicap kan financiële ondersteuning ontvangen voor tewerkstelling, tijdens de tewerkstelling en voor speciale opleidingen die worden gevraagd door de werkgever. Het doel van het programma is om de aantrekkelijkheid te verhogen en extra kosten voor de werkgever i.v.m. werknemers met een handicap te neutraliseren. Het is altijd de werkgever die de financiering aanvraagt, en die ze ontvangt als ze wordt goedgekeurd. De arbeidsbemiddelingsdienst controleert dat zowel de werkgever als de werknemer de overeenkomst naleeft.
- ▶ Bijkomend kan de Zweedse socialezekerheidsdienst financiële ondersteuning bieden die verbonden is aan **facilitaire kosten voor werknemers met een handicap**. Deze ondersteuning kan aangeboden worden voor kosten die geen deel uitmaken van de normale verantwoordelijkheid die de werkgever heeft voor faciliteiten (bv. computerprogramma's, speciale stoelen en tafels, niet voor aanpasbare tafels). In tegenstelling tot de 'toelage voor speciale noden' van de arbeidsbemiddelingsdienst kan deze ondersteuning pas worden aangeboden wanneer de tewerkstelling langer dan 12 maanden heeft geduurd.

Campagne 'Maak plaats'

Gör plats [vrij vertaald als 'Maak plaats'] is een campagne van de Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst om de normen en attitudes van werkgevers te beïnvloeden, met als doel meer werkgevers ertoe aan te zetten de competenties en capaciteiten van mensen met een handicap te zien. De campagne Gör Plats wil vooroordelen wegnemen en in plaats daarvan de kennis vergroten dat mensen met een handicap een grote waarde kunnen hebben voor een werkplek. Meer informatie moet werkgevers ook aanmoedigen om de laatste stap te zetten en mensen met een handicap in dienst te nemen. De campagne is te zien geweest op televisie, bioscopen, sociale media en prikborden. Campagnewebsite: <https://gorplats.se/>

3.3.5 Maatregelen gericht op laaggeschoolden

Laaggeschoolden (gedefinieerd in Zweden als personen die hun hoger middelbaar onderwijs niet hebben afgemaakt) worden vaak impliciet aangesproken door een aantal van bovenstaande maatregelen. Indien een werkzoekende niet in één van bovenstaande categorieën toevoert en dus niet in aanmerking komt voor bovenvermelde maatregelen, zal de doelstelling vooral zijn om hem te stimuleren om zijn hoger middelbaar onderwijs diploma te behalen. Dit kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden aan de hand van een toelage van 1 jaar die werkzoekenden toelaat om een beurs te krijgen indien hij/zij zijn studies hervat met als doelstelling zijn hoger middelbaar onderwijs diploma te behalen.

3.3.6 Generieke maatregelen

Maatregelen voor verschillende doelgroepen

Een persoon die werkloos is en goede kansen zou moeten hebben om een bedrijf te leiden, kan financiële start-up-hulp krijgen van de Zweedse arbeidsbemiddelingsdienst. Aanvragers dienen minstens achttien jaar te zijn en moeten een businessplan opstellen dat de dienst kan onderzoeken. De start-up moet een aanvaardbare rentabiliteit en blijvend werk voor de eigenaar kunnen bieden. Financiële ondersteuning kan verschaft worden voor maximum zes maanden. Er zijn ook speciale start-up-programma's voor werkloze kwetsbare groepen. Bijvoorbeeld het Project ter aanmoediging van ondernemerschap bij immigranten (Zweeds: Främja nyanländas företagande) dat tot 2019 loopt en het Project ter aanmoediging van ondernemerschap bij vrouwelijke immigranten en allochtonen (Zweeds: Främja nyanlända och utrikesfödda kvinnors företagande) dat loopt tot 2021.

3.4. Conclusie

De Zweedse arbeidsmarkt kan in het algemeen beschouwd worden als goed werkend. Zo is Zweden gekenmerkt door een hogere werkzaamheidsgraad dan in de meeste andere EU-landen, en dan Vlaanderen, en dit zowel voor de volledige groep als voor elk aparte doelgroep. Opvallend is dat de werkzaamheidsgraad van vrouwen en 50+ers even hoog is als de Zweedse gemiddelde.

Deze hoge werkzaamheidsgraad kan verklaard worden door de sterke stimulansen om deel te nemen aan de arbeidsmarkt in Zweden. Zo biedt het socialezekerheidssysteem veel voordelen voor degenen die werken of hebben gewerkt. Bij gezinnen is de stimulans voor zowel mannen als vrouwen om te werken ook sterk; kinderopvang is betaalbaar en er is een gegarandeerde plaats voor ieder kind vanaf de leeftijd van één jaar. Ook zijn er hogere belastingvoordelen voor werkende mensen.

Wat 50+ers betreft zou hun hoge werkzaamheidsgraad gelinkt zijn aan de sterke bescherming van deze groep op de Zweedse arbeidsmarkt en hun pensioenregelingen, dat het aantrekkelijk maakt om tot de pensioenleeftijd (67 jaar) aan de slag te blijven.

De hoge werkzaamheidsgraad in Zweden wordt dus verklaard door een aantal structurele maatregelen die mogelijke drempels op de arbeidsmarkt wegwerken voor alle doelgroepen. Daarnaast investeerde de Zweedse overheid de laatste jaren in arbeidsbemiddelingsprogramma's, overheidsge subsidieerde jobs en jobadvies.

Hoewel de Zweedse arbeidsmarkt in het algemeen goed werkt, blijft de integratie op de arbeidsmarkt moeilijk voor bepaalde groepen, en vooral voor jongeren en etnische minderheden. De overheid voorziet dan ook specifieke programma's gericht op deze groepen, vooral in de vorm van financiële ondersteuning voor de tewerkstelling van kansengroepen, maatregelen voor het verbeteren van competenties en voor het ondersteunen in de zoektocht naar werk.

Naast een specifiek beleid gericht op kansengroepen heeft het Zweeds beleid ook aandacht voor mogelijke structurele barrières voor de integratie van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Zo is er momenteel een intens debat in Zweden of de sectoraal vastgelegde minimumlonen geen drempel zouden vormen voor jonge mensen en immigranten om de arbeidsmarkt te betreden, waardoor er sprake is om een nieuwe vorm van tewerkstelling (*'etableringsjobb'*) voor langdurig werkloze jongeren en immigranten te ontwikkelen, met onder andere lonen die lager liggen dan degene die bepaald worden in collectieve overeenkomsten.

3.5. Bronnen

Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy

Den svenska arbetsmarknaden och dess utmaningar (2017). Rapport 2017:5.

<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2017/r-2017-05-den-svenska-arbetsmarknaden-och-dess-utmaningar.pdf>

(Hur) hjälps ungdomar av arbetsmarknadspolitiska program för unga? (2006). Rapport 2006:5.

<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2006/r06-05.pdf>

Kontakterna och konjunkturen – jobb under skoltiden och inträdet på arbetsmarknaden (2017), Rapport 2017:1.

<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2017/r-2017-1-kontakterna-och-konjunkturen.pdf>

Nordic Council of Ministers

Styrning av arbetsmarknaden i Norden (2016) <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1056869/FULLTEXT02.pdf>

Nyanlända kvinnors etablering (2018) <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1194719/FULLTEXT01.pdf>

Swedish Association of Local Authorities and Regions (Sveriges Kommuner och Landsting)

Kommunalt Aktivitetsansvar

<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/arbetsmarknadsysselsattning/ungassysselsattning/kommunaltaktivitetsansvar.4514.html>

Kommunerna och arbetsmarknadspolitiken

<https://skl.se/download/18.740ca3a014831128baa7fa4/1409742652410/Kommunerna+och+arbetsmarknadspolitik.pdf>

Swedish National Audit Office

RIR 2017:21 <https://www.riksrevisionen.se/rapporter/granskningsrapporter/2017/arbetsformedlingens-arbetsmarknadsutbildning---sma-regionala-skillnader-i-effekter.html>

RIR 2018:12

https://www.riksrevisionen.se/download/18.67cddba416367fb9af145c1/1526645493947/RiR_2018_12_ANPASSA_D.pdf

Swedish Public Employment Service (Arbetsförmedlingen)

Stöd för dig som är under 25 år <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Stod-och-service/Under-25-ar-.html>

Yrkesinstitutionsanställning <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Stod-och-service/Stod-och-insatser-A-O/Yrkesinstitutionsanstallning.html>

Nystartsjobb <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Stod-och-service/Stod-och-insatser-A-O/Nystartsjobb.html>

Jobbgaranti för ungdomar <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Stod-och-service/Stod-och-insatser-A-O/Jobbgaranti-for-ungdomar.html>

Arbetsmarknadsutbildningar <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Stod-och-service/Arbetsmarknadsutbildningar.html>

Instegsjobb <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetsgivare/Anstall-med-stod/Vara-anstallningsstod/Instegsjobb.html>

Gå en studiemotiverande folkhögskolekurs <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Stod-och-service/Stod-och-insatser-A-O/Studiemotiverande-folkhogskolekurs.html>

Do you want to work in Sweden? <https://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Other-languages/Do-you-want-to-work-in-Sweden.html>

Your first EURES job – Targeted Mobility Scheme <https://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Other-languages/Your-first-EURES-job.html>

Stöd för dig med funktionsnedsättning

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Stod-och-service/Funktionsnedsattning.html>

Arbetsförmedlingens historia <https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Historia.html>

Starta och driv eget företag <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Hitta-jobb/Starta-eget-foretag.html>

Progression i etableringsuppdraget? <https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Rapporter/Forskning-och-uppfoljning/2018-03-08-Progression-i-Etableringsuppdraget-En-kohorts--och-jamstalldhetsanalys-av-arbetssookande-i-Etableringsuppdraget.html>

Rekordlåg arbetslöshet bland unga <https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Rapporter/Ovriga/2017-12-04-Rekordlag-arbetsloshet-bland-unga.html>

Swedish Government (Regeringen)

Förordning om arbetsmarknadspolitiska program (2000:634) https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2000634-om-arbetsmarknadspolitiska_sfs-2000-634

Lag om anställningsskydd (1982:80) https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd_sfs-1982-80

Swedish Pensions Agency (Pensionsmyndigheten)

Pensionsålderns betydelse <https://www.pensionsmyndigheten.se/ga-i-pension/planera-din-pension/pensionalderns-betydelse>

Senare pension ger lägre skatt <https://www.pensionsmyndigheten.se/ga-i-pension/planera-din-pension/senare-pension-ger-lagre-skatt>

Swedish Social Insurance Agency (Försäkringskassan)

Activity Compensation https://www.forsakringskassan.se/privatpers/studerande/studera_med_sjuk_eller_aktivitetsersattning/aktivitetsersattning!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziTTxcnA3dnQ283b3DDAwcXZ1cQ70cTQz8vA31g1Pz9AuyHRUBlzHNLQ!/

Medarbetare med funktionsnedsättning

https://www.forsakringskassan.se/arbetsgivare/funktionsnedsattning!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziLQI8TDy8DIx8DXx9DQ0cjS0tDAN8zI2Ng0z0w8EKDHAARwP9KEL6o_ApCXAZgSrAY0Vwap5-QW6EQZaJoyIAfdiv5g!//dz/d5/L0IHSkovd0RNQUZrQUVnQSEhLzROVkuUvc3Y!/?keepNavState=false

Other sources:

Ackum, Susanne, (2018). Utmaningar för vuxenutbildningen. Version 2.0, May. <http://fores.se/wp-content/uploads/2018/05/AMU-Slutmanus-2.0.pdf>

Akademikernas a-kassa, (2018). Arbetslöshetsrapporten 2018. <http://media.arbetsloshetsrapporten.se/2018/05/arbetsloshetsrapporten-2018.pdf>

Bengtsson, Mattias och Berglund, Tomas, (2012). <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:614538/FULLTEXT01.pdf>

EEPO, European Employment Policy Observatory (2015). EEPO Review Spring 2015: Upskilling, unemployed adults. The organisation, profiling and targeting of training provision. Sweden. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ekonomifakta, Ungdomsarbetslöshet. <https://www.ekonomifakta.se/globalassets/ungdomsarbetsloshet.pdf>

Hultkrantz, Lars, (2016). Intellectuellt funktionshindrades etablering på arbetsmarknaden – kommunerna kan göra mycket mer. <https://www.nationalekonomi.se/sites/default/files/NEFfiler/44-7-lh.pdf>

IFAU, (2017). Den svenska arbetsmarknaden och dess utmaningar. Rapport 2017:5.

<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2017/r-2017-05-den-svenska-arbetsmarknaden-och-dess-utmaningar.pdf>

Samhall <https://samhall.se/vart-uppdrag/>

Statistics Sweden, Arbetslöshet i Sverige <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/arbetsloshet-i-sverige/>

Statistics Sweden, Sveriges BNP <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/bnp-i-sverige/>

The Swedish Agency for Public Management 2012:28

<http://www.statskontoret.se/upload/publikationer/2012/201228.pdf>

4 / Duitsland

4.1. De tewerkstelling van kansengroepen in cijfers

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de werkzaamheidsgraad in Duitsland per profielkenmerk. Hieruit blijkt dat vooral jongeren en personen met een niet EU-28 nationaliteit er de laagste werkzaamheidsgraden bereiken, en in mindere mate laaggeschoolden. Het verschil met de gemiddelde werkzaamheidsgraad bedraagt 32,7 procentpunt voor jongeren, 24,3 procentpunt voor personen met een niet EU-28 nationaliteit en 19,1 procentpunt voor laaggeschoolden.

Tabel 16 : Evolutie werkzaamheidsgraad per profielkenmerken in Duitsland

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totaal | 72,9 | 74 | 74,2 | 75 | 76,5 | 76,9 | 77,3 | 77,7 | 78 | 78,6 | 79,2 |
| 15 – 24 jaar | 45,4 | 46,6 | 46 | 46,2 | 47,9 | 46,6 | 46,9 | 46,1 | 45,3 | 45,7 | 46,5 |
| 55+ | 51,3 | 53,7 | 56,1 | 57,8 | 60 | 61,6 | 63,6 | 65,6 | 66,2 | 68,6 | 70,1 |
| Laaggeschoold | 54,6 | 55,3 | 54,9 | 55,4 | 56,7 | 57,6 | 58,1 | 58,0 | 58,7 | 59,4 | 60,1 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 51,8 | 53,2 | 53,9 | 54,8 | 57 | 58,2 | 57,9 | 57,7 | 57 | 54,2 | 54,9 |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

Onderstaande tabel toont vervolgens het verschil in werkzaamheidsgraad per profiel tussen Duitsland en Vlaanderen. Hieruit blijkt dat Duitsland voor elk profiel beter scoorde in 2017 dan Vlaanderen. Vooral bij 55+ers en jongeren is het verschil in werkzaamheidsgraad tussen Duitsland en Vlaanderen het meest opvallend (respectievelijk 20,6 en 19procentpunten).

Tabel 17 : Verschil werkzaamheidsgraad per profielkenmerken tussen Duitsland en Vlaanderen

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totaal | 1,0 | 1,7 | 2,7 | 2,9 | 4,7 | 5,4 | 5,4 | 5,8 | 6,1 | 6,6 | 6,2 |
| 15 – 24 jaar | 13,9 | 14,9 | 17,4 | 17,4 | 18,5 | 18,5 | 19,2 | 19,1 | 17,4 | 18,7 | 19,0 |
| 55+ | 17,1 | 19,4 | 20,3 | 19,6 | 21,1 | 21,1 | 20,7 | 21,3 | 20,6 | 21,9 | 20,6 |
| Laaggeschoold | 0,4 | 2,0 | 2,4 | 2,1 | 4,7 | 5,9 | 5,6 | 5,7 | 7,7 | 8,7 | 8,6 |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 7,2 | 5,9 | 7,0 | 10,8 | 10,8 | 15,4 | 11,6 | 13,1 | 8,3 | 8,2 | 10,8 |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

De statistieken over de arbeidsmarkt wijzen in het algemeen op een positieve trend in Duitsland. Zo is het werkloosheidspercentage bij 15- tot 74-jarigen bijvoorbeeld het op een na laagste in de EU (met 3,8 % volgens Eurostat in 2017). Dit percentage, dat in 2006 nog 10,1 % bedroeg, is de voorbije jaren continu blijven dalen. Studies tonen echter aan dat achter deze gegevens een aanzienlijk aandeel werklozen zitten, die in atypische arbeidsvormen terechtkomen, zoals tijdelijk werk, mini-jobs en deeltijds werk (vooral relevant voor kwetsbare groepen).

4.2. De evolutie van het beleid voor de activering van kansengroepen

Het Duitse arbeidsmarktbeleid gekenmerkt door drastische hervormingen

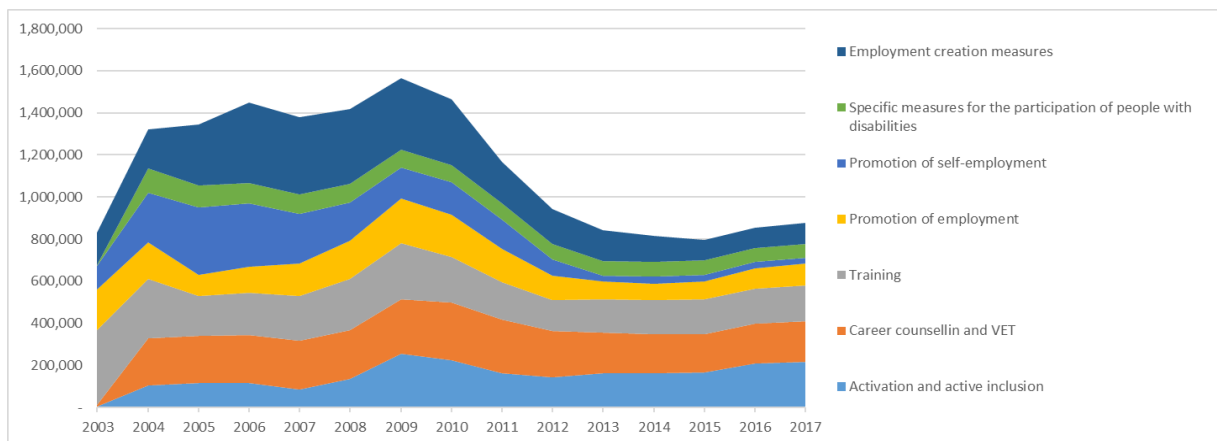
Vooraleer er wordt ingezoomd op het arbeidsmarktbeleid specifiek gericht op kansengroepen, is het belangrijk om de evoluties van het algemeen actief arbeidsmarktbeleid in Duitsland te bespreken. Zo is de Duitse arbeidsmarkt gekenmerkt door zeer belangrijke hervormingen, namelijk de Hartz-hervormingen in 2004/2005 en de aanpassing van twee wetten in 2009 (wet ter heroriëntering van arbeidsmarktinstrumenten) en 2012 (wet ter verbetering van integratiekansen op de arbeidsmarkt). Deze hervormingen waren bedoeld om de Duitse arbeidsmarkt te moderniseren en werden ingevoerd als gevolg van de toenemende (langdurige) werkloosheid, de lage

arbeidsparticipatie bij bijvoorbeeld oudere werknemers en een niet-efficiënte toewijzing van financiële middelen om kwetsbare groepen, zoals jongeren, te ondersteunen.¹⁸

Deze hervormingen hebben geleid tot ingrijpende wijzigingen van de instrumenten van het actief arbeidsmarktbeleid, met het oog op een efficiëntere en effectievere implementatie ervan, namelijk via de uitbesteding van arbeidsbemiddeling, de beperking van de duur van werkloosheidsuitkeringen, sterkere individualisering van de ondersteuning via gedecentraliseerde jobcentra, de beperking van gesubsidieerde tewerkstellingsplaatsen en sterkere focus op actieve arbeidsmarktmaatregelen.

De evolutie van het arbeidsmarktbeleid in Duitsland kan ook afgeleid worden uit het aantal deelnemers in de respectieve categorieën, afgebeeld op de onderstaande figuur. Hieruit blijkt duidelijk dat het aantal maatregelen ter ondersteuning van jobs of promotie van zelfstandig ondernemerschap de laatste jaren aanzienlijk zijn gedaald ten voordele van maatregelen voor actieve inclusie. Verschillende studies wijzen op positieve effecten van deze hervormingen in termen van aantal werklozen en werkloosheidsduur.¹⁹

Figuur 14: Aantal deelnemers aan actieve arbeidsmarktmaatregelen, 2003-2017



Bron: Duitse openbare dienst voor arbeidsvoorziening (Bundesagentur für Arbeit)

Een specifiek beleid gericht op kansengroepen en vooral op asielaanvragers

Verschillende studies tonen echter aan dat de hervormingen op de arbeidsmarkt geen impact hadden op de meest kwetsbare groepen die geconfronteerd worden met meerdere benadelende kenmerken (bv. een jonge, laaggeschoolde persoon met een migratieachtergrond).²⁰ Hierdoor blijven deze groepen kwetsbaar op de Duitse arbeidsmarkt en worden er specifieke maatregelen ingezet voor deze doelgroepen. De laatste jaren zet Duitsland ook specifiek in op de integratie van asielaanvragers.

¹⁸ Weise, F.J., Auswirkungen der Hartz-Reformen auf den Arbeitsmarkt und auf die Bundesagentur für Arbeit, In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 2013 14(1-2): 31-40 (2013).

¹⁹ Kluge, 2013, Aktive Arbeitsmarktpolitik: Maßnahmen Zielsetzungen, Wirkungen

²⁰ Kluge, 2013, Aktive Arbeitsmarktpolitik: Maßnahmen Zielsetzungen, Wirkungen

4.3. Specifieke maatregelen voor het stimuleren van evenredige arbeidsdeelname

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op bestaande maatregelen voor de activering van kansengroepen, opgesplitst per kansengroep.

4.3.1 Maatregelen gericht op jongeren

Maatregelen voor jongeren vooral gericht op een goede overstap van school naar werk

Bij de ondersteuning van jongeren ligt de nadruk vooral op individuele loopbaanbegeleiding en opleiding, waardoor de overstap van school naar werk wordt bevorderd, vooral voor minder bevoorrechte jongeren. Volgende maatregelen worden hierbij aangeboden aan jongeren:

- ▶ **Loopbaanbegeleiding** waarbij beroepskeuzeadviseurs praktische hulp aanreiken om aan het werk te gaan en advies geven over carrièremogelijkheden en algemeen onderwijs en beroepsopleiding.
- ▶ **Opleiding ter voorbereiding op het beroepsleven** is een maatregel die in Duitsland al langer wordt toegepast en integraal deel uitmaakt van de ondersteunende maatregelen voor (minder bevoorrechte) jongeren. De deelnemers hebben vaak een migratieachtergrond en/of zijn heel laaggeschoold. De maatregelen bestaan uit individuele begeleiding en advies, met een voorafgaande vaardigheidsanalyse, stages, opleiding voor basiscompetenties, enz. Evaluaties wijzen uit dat een deelname aan deze maatregel de kans op een overstap naar een bedrijfsopleiding aanzienlijk verhoogt. 56 % van de deelnemers wist vier jaar na afloop van de maatregel de overstap te maken naar een beroepsopleiding of bedrijfsopleiding.²¹
- ▶ **De introductieopleiding voor jongeren** is een bedrijfsopleiding die sinds 2004 wordt aangeboden. Deze maatregel richt zich tot jongeren die bijzonder veel moeite hebben om een stageplaats te vinden en geen stagecontract konden afsluiten. De maatregel duurt 6 tot 12 maanden. Na afloop van het programma krijgt het bedrijf de kans om de jongere aan te werven als stagiair. Ook dit levert positieve resultaten op voor de deelnemers vergeleken met niet-deelnemers. Het is bewezen dat maatregelen gericht op loopbaanbegeleiding en opleiding op lange en korte termijn positieve effecten hebben op de werkgelegenheid, terwijl openbare banencreatie averechts werkt.²²
- ▶ Een bijzonder financieel voordeel is de **beroepsopleidingssubsidie**. Deze subsidie is bedoeld voor jongeren die niet langer thuis wonen en een beroepsopleiding of kwalificatiemaatregel willen volgen. Ze moeten voltijds onderwijs gevolgd hebben en de financiële behoefte wordt vooraf gecontroleerd.

Naast deze actieve arbeidsmarktinstrumenten wordt er heel veel aan **beroepskeuzevoorlichting** gedaan voor schoolgaande adolescenten in Duitsland. Het Duitse Bondsarbeidsbureau organiseert meer dan 90.000 informatie-evenementen in scholen en universiteiten. Beroepskeuzeadviseurs praten met de studenten, vragen naar hun interesses en vaardigheden, stellen loopbaantrajecten voor en wijzen op geschikte stages en de effecten van studieprogramma's.

4.3.2 Maatregelen gericht op 50-plussers

Het werkloosheidspercentage bij ouderen (ouder dan 55) is de voorbije jaren aanzienlijk gedaald en in 2017 ligt dat percentage bijna even hoog als het algemene werkloosheidspercentage. Een specifiek programma voor deze doelgroep (Perspektive 50+ van 2005 tot 2015) en wettelijke wijzigingen hebben deze daling beïnvloed, zoals de wijziging in de invoering van de regelgeving "Pensioen op 63" in 2014.

De maatregel Perspektive 50+ en aanpassingen van de pensioenregelingen

Van 2005 tot 2015 werd de maatregel **Perspektive 50+** (samen met Initiative 50+) ingevoerd op regionaal niveau in Duitsland met de bedoeling om deze leeftijdsgroep permanent op de arbeidsmarkt te integreren, vooral gezien de hogere pensioenleeftijd. Zo'n 69 % van de deelnemers vond opnieuw een plaats op de arbeidsmarkt. Dit omvat ook een aanzienlijk aantal mensen die de voorbije tien jaar niet gewerkt hadden (18 % mannen en 29 % vrouwen). Wat het type van ondersteuning betreft, werd er een combinatie van maatregelen ingevoerd, met onder meer

²¹ <https://www.iab-forum.de/en/active-labour-market-policies/>

²² Eichhorst, W., F. Wozny and M. Cox (2015) Policy Performance and Evaluation: Germany. STYLE Working Papers, WP3.3/DE. CROME, University of Brighton, Brighton.

vaardigheidstests, coaching, individuele begeleiding, praktijkopleidingen enz. Andere types van ondersteuning illustreren de doelgroepsspecifieke ondersteuning, zoals mobiliteitsondersteuning, medisch onderzoek, opleiding (vanwege de afstand tot de arbeidsmarkt), enz.²³ Bewezen succesfactoren waren de individuele coaching en de intensiteit van de begeleiding. Nog een relevante output was het feit dat werkgevers en het grote publiek gingen inzien dat de aanwerving van 50-plussers echt wel voordelen heeft.

Uitgebreidere financiële stimuleringsmaatregelen (of, om precies te zijn, "financiële straffen") ingevoerd door pensioenhervormingen en de geleidelijke stopzetting van landspecifieke brugpensioentrajecten hebben volgens de literatuur echter een grotere impact gehad op het langer blijven werken dan wat dan ook. Duitsland heeft de voorbije jaren zowat alle formele brugpensioenregelingen en stimuleringsmaatregelen om de arbeidsmarkt vroeger te verlaten afgeschaft.²⁴

4.3.3 Maatregelen gericht op etnische minderheden

In 2016 woonden er in Duitsland zo'n 18,6 miljoen mensen met een migratieachtergrond. Dat is bijna 22 % van de totale bevolking in Duitsland. Het werkloosheidspercentage bij migranten ligt nog steeds ver boven het Duitse niveau. Dit omdat migranten vaak moeite hebben om Duits te spreken en lagere diploma's of beroepskwalificaties hebben. Maatregelen voor etnische minderheden in Duitsland zijn echter vooral specifiek gericht op vluchtelingen.

In 2015 en 2016 werden in Duitsland zo'n 1,2 miljoen asielaanvragen ingediend. Uit vroegere percentages van ingewilligde asielaanvragen voor belangrijke herkomstlanden kunnen we afleiden dat zo'n 700.000 van deze aanvragers wellicht internationale bescherming zullen krijgen. Deze mensen op de arbeidsmarkt integreren is een enorme uitdaging, waardoor tal van maatregelen gericht op deze doelgroep werden ingevoerd in Duitsland.

Versterking van de maatregelen gericht op etnische minderheden sinds de vluchtelingencrisis

Er zijn tal van maatregelen specifiek gericht op de integratie van vluchtelingen:

- ▶ **Het nieuw stelsel "3+2"** waarbij asielzoekers die beroepsonderwijs en een beroepsopleiding volgen onder bepaalde voorwaarden in het land mogen blijven tijdens de duur van hun opleiding (drie jaar). Na deze periode mogen ze nog eens twee jaar blijven op voorwaarde dat ze een baan vinden die past bij hun opleidingsniveau. Deze regelgeving zorgt niet alleen voor meer rechtszekerheid voor werkgevers, maar vormt ook een sterke stimulans voor BOO-studenten (beroepsonderwijs en -opleiding) om hun opleiding af te maken.
- ▶ **De beroepsspecifieke taalopleiding** wordt door het federaal bureau voor migratie en vluchtelingen aangeboden aan immigranten en asielzoekers van wie de erkenningsprocedure loopt en die veel kans maken om te mogen blijven (dit geldt momenteel voor de vijf landen van herkomst Syrië, Iran, Irak, Eritrea en Somalië). In reactie op de crisis heeft Duitsland meer plaatsen vrijgemaakt (en meer financiële middelen voor deze maatregel) in beroepsspecifieke taalopleidingen, van 24.000 in 2015 tot 29.000 in 2016 en tot 175.000 in 2017.²⁵
- ▶ Naast de taalopleidingen zijn ook **loopbaanbegeleiding en activering** cruciale maatregelen om vluchtelingen dichter bij de arbeidsmarkt te brengen en de volgende stap naar werk te laten zetten.
- ▶ Naast deze maatregelen die specifiek gericht zijn op jonge vluchtelingen heeft Duitsland sinds augustus 2016 ook een programma waarbij asielzoekers elementaire werkervaring kunnen opdoen, de zogenaamde **Integratiemaatregelen voor vluchtelingen**. Dit programma wil laagdrempelige betrekkingen aanbieden aan asielzoekers zodat ze een eerste ervaring kunnen opdoen op de Duitse arbeidsmarkt. Dit is een tijdelijke maatregel van augustus 2016 tot eind 2020 met als streefdoel 100.000 stages per jaar. Voor elk jaar werd een budget van EUR 300 miljoen vrijgemaakt. Dit budget is grotendeels bestemd voor de stage-instelling en de administratieve overheadkosten. De betrekkingen kunnen maximaal zes maanden duren en tot 30 uur per week. Deze betrekkingen zijn geen officiële werkgelegenheid, maar wel een poging om de asielzoekers te activeren en hen een beeld te geven van de Duitse arbeidsmarkt.²⁶

²³ Knut M, Stegmann T & L. Zink, Chancen für ältere Langzeitarbeitslose: Wie das Bundesprogramm »Perspektive 50plus« wirkt. In: Soziale Sicherheit 7/2013 (2013).

²⁴ IAB, Retention and Re-integration of older workers into the labour market, IAB Discussion paper 17/2017 (2017).

²⁵ Degler E, Liebig T. & A.S. Senner, Integrating Refugees into the Labour Market - Where Does Germany Stand? ifo DICE Report, 2017, vol. 15, issue 3, 06-10 (2017).

²⁶ OECD, Finding their way, Labour market integration of refugees in Germany (2017)

4.3.4 Maatregelen gericht op personen met een handicap

Financiële incentives voor de tewerkstelling van personen met een handicap

De tewerkstelling van personen met een handicap wordt in Duitsland vooral gestimuleerd via verschillende financiële incentives:

- ▶ De belangrijkste financiële maatregel is de [inpassingsvergoeding](#) voor mensen met een (ernstige) handicap waarbij bedrijven tot 70 % van het loon terugbetaald krijgen gedurende maximaal 24 maanden. De maatregel werd in 2018 hervormd, kreeg een nieuwe naam, [Budget voor werk](#), en wil mensen in beschutte werkplaatsen aan vast werk helpen. Werkgevers krijgen een compensatie voor de permanente onderprestatie van de medewerker met een handicap. Daarnaast wordt de vereiste bijstand gefinancierd. Zo biedt "budget voor werk" dus een alternatief voor een baan in een werkplaats voor mensen met een handicap. In specifieke gevallen kan deze maatregel tot 36 maanden toegekend worden en bij oudere werknemers met een handicap tot 96 maanden. Het percentage daalt elk jaar afhankelijk van de stijging van de arbeidscapaciteit, maar bedraagt minstens 10 %.²⁷ Mensen worden individueel begeleid, ze krijgen een opleiding in het bedrijf (gewoonlijk betaald door de ODA) en loopbaanbegeleiding. De doelstelling is een verzekerbare betrekking.
- ▶ Nog een ondersteunende maatregel voor werkgevers is een [subsidie](#) voor mensen met een handicap die een bedrijfsopleiding volgen. Indien dit bedrijf deze persoon na afloop van de opleiding aanneemt, komt de werkgever voor een jaar in aanmerking voor de inpassingsvergoeding.
- ▶ In 2016 werd het programma "AlleImBetrieb" gelanceerd, voor dit driejarige programma werd EUR 150 miljoen vrijgemaakt. Het programma financiert [Bijkomende arbeidsplaatsen en opleidingsplaatsen](#) en moet mensen met een handicap helpen om een eerste plaats te vinden op de arbeidsmarkt. Dit is een redelijk nieuwe maatregel en er is dus nog geen informatie over de deelnemers, resultaten of effecten.
- ▶ Wat de betrekkingen betreft, spelen de [beschutte werkplaatsen](#) voor mensen met een handicap een cruciale rol, want zij stellen zo'n 300.000 mensen met een handicap tewerk.

Ondersteunend worden werkgevers gesensibiliseerd, via o.a. informatiemateriaal, voorbeelden van goede praktijken, publicatie in (gedrukte) media, een prijs voor bedrijven die werken aan inclusie, ...

4.3.5 Maatregelen gericht op laaggeschoolden

Laaggeschoolden worden vaak impliciet aangesproken door een aantal van bovenstaande maatregelen (bv. de maatregelen gericht op jongeren zonder diploma). Er zijn echter ook maatregelen die zich specifiek richten tot laaggeschoolden, zoals:

- ▶ Het programma [Bijtscholing voor laaggeschoolde werkzoekenden en oudere werknemers in bedrijven](#) financiert beroepsopleidingen voor laaggeschoolde werkzoekenden (en oudere werknemers tewerkgesteld in kleine en middelgrote ondernemingen). Het is de bedoeling om de deelnemers meer kwalificaties te geven en zo hun inzetbaarheid te verhogen.²⁸

4.3.6 Generieke maatregelen

De maatregel [Sociale participatie in de arbeidsmarkt](#) die in 2015 gelanceerd werd en loopt tot eind 2018. De maatregel wil de langdurige werkloosheid aanpakken die, ondanks de gunstige economische omstandigheden, toch een aantal jaren op hetzelfde niveau bleef steken. Doelgroep zijn mensen die minstens vier jaar werkloos zijn, kinderen ten laste hebben en/of gezondheidsproblemen hebben. In het kader van deze maatregel krijgen werkgevers die een extra arbeidsplaats aanbieden aan een in aanmerking komende persoon het loon terugbetaald (tot 30 werkuren per week, maximaal EUR 1320 per maand, maximaal 36 maanden). Dit omvat ook begeleidende maatregelen om de inzetbaarheid en integratie op de arbeidsmarkt verder te bevorderen. Tot midden 2017 werden er zo'n 15.000 arbeidsplaatsen gefinancierd. Zo'n 50 % van de deelnemers had de school niet afgemaakt en een op de zes heeft geen beroepskwalificatie. De eerste resultaten wijzen op een positief effect, maar het is nog te vroeg voor solide evaluatieresultaten. De eerste kwalitatieve beoordelingen spreken ook van een mogelijk afromingseffect bij de selectie van de begunstigden.²⁹

²⁷ Bundesagentur für Arbeit, Fachliche Weisungen (FW) zum Eingliederungszuschuss (2016)

²⁸ IAB-Forum, Active labour market policies, <https://www.iab-forum.de/en/active-labour-market-policies/>

²⁹ BMAS, Evaluation des Bundesprogramms „Soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt“ (Zb1-04812-2/31) – Zweiter Zwischenbericht – Forschungsbericht 504 (2018).

Het programma [langdurige werkloosheid](#) is gericht tot mensen ouder dan 35 jaar die minstens twee jaar onafgebroken werkloos zijn en geen of geen bruikbare beroepskwalificatie hebben. Mensen die minstens vijf jaar werkloos zijn en ook een “bijkomende persoonlijke belemmering” hebben (bv. gezondheidsproblemen, geen diploma, ouder dan 50, geen kennis van de Duitse taal) kunnen rekenen op een intensieve begeleiding. Bedrijven krijgen trapsgewijs afnemende loonsubsidies als ze deze mensen tewerkstellen.³⁰ Het programma zal tot 33.000 minder bevoorrechte mensen ondersteunen. De eerste resultaten tonen aan dat de ondersteuning vooral relevant is voor mensen die meer dan twee jaar werkloos zijn, want dit feit alleen al is een enorme hinderpaal in het sollicitatieproces.

4.4. Conclusie

De Duitse arbeidsmarkt is gekenmerkt door zeer belangrijke hervormingen, namelijk de Hartz-hervormingen in 2004/2005 en de aanpassing van twee wetten in 2009 (wet ter heroriëntering van arbeidsmarktinstrumenten) en 2012 (wet ter verbetering van integratiekansen op de arbeidsmarkt). Deze hervormingen waren bedoeld om de Duitse arbeidsmarkt te moderniseren en hebben geleid tot ingrijpende wijzigingen van de instrumenten van het actief arbeidsmarktbeleid, met het oog op een efficiëntere en effectievere implementatie ervan, namelijk via de uitbesteding van arbeidsbemiddeling, de beperking van de duur van werkloosheidsuitkeringen, sterkere individualisering van de ondersteuning via gedecentraliseerde jobcentra, de beperking van gesubsidieerde tewerkstellingsplaatsen en sterkere focus op actieve arbeidsmarktmaatregelen. Verschillende studies wijzen op positieve effecten van deze hervormingen in termen van aantal werklozen en werkloosheidsduur. Op de meest kwetsbare groepen die geconfronteerd worden met meerdere benadelende kenmerken was de impact van deze hervormingen echter beperkt, vooral bij jongeren en immigranten. Als gevolg blijven deze groepen kwetsbaar op de Duitse arbeidsmarkt en worden er specifieke maatregelen ingezet voor hen. De laatste jaren zet Duitsland ook specifiek in op de integratie van asielaanvragers.

Bij de ondersteuning van jongeren ligt de nadruk vooral op individuele loopbaanbegeleiding en opleiding, waardoor de overstap van school naar werk wordt bevorderd. Ook bij etnische minderheden wordt de focus vooral gelegd op het verwerven van competenties, werkervaring en taalkennis.

Wat de groep 55+ers betreft: deze groep is gekenmerkt door hoge tewerkstellingsgraden, waardoor het niet wordt beschouwd als een cruciale doelgroep voor de Duitse arbeidsmarkt. Dit is gedeeltelijk te wijten aan pensioenhervormingen en de geleidelijke stopzetting van landspecifieke brugpensioentrajecten. Ook heeft van 2005 tot 2015 de maatregel [Perspektive 50+](#) met de bedoeling om deze leeftijdsgroep permanent op de arbeidsmarkt te integreren via individuele ondersteuning en coaching een belangrijke rol gespeeld in de integratie van ouderen op de arbeidsmarkt.

Tot slot wordt de integratie van personen met een arbeidshandicap in Duitsland vooral gestimuleerd via verschillende financiële incentives.

³⁰ BMAS, Evaluation des ESF-Bundesprogramms zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem SGB II auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, Zwischenbericht. Forschungsbericht 485 (2017).

4.5. Quellen

Studien, Berichte

- BMAS, Evaluation des ESF-Bundesprogramms zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem SGB II auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, Zwischenbericht. Forschungsbericht 485 (2017).
- BMAS, Evaluation des Bundesprogramms „Soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt“ (Zb1-04812-2/31) – Zweiter Zwischenbericht. Forschungsbericht 504 (2018).
- Bundesagentur für Arbeit, Fachliche Weisungen (FW) zum Eingliederungszuschuss (2016)
- Bundesagentur für Arbeit, Situation schwerbehinderter Menschen, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt Mai 2018, (2018)
- Bundesagentur für Arbeit, Fluchtmigration. Berichte: Arbeitsmarkt kompakt, Oktober 2018 (2018).
- Bundesagentur für Arbeit, Langzeitarbeitslosigkeit auf einen Blick, Kurzinformativ, (2018)
- Degler E, Liebig T. & A.S. Senner, Integrating Refugees into the Labour Market - Where Does Germany Stand? ifo DICE Report, 2017, vol. 15, issue 3, 06-10 (2017).
- Eichhorst, W., F. Wozny and M. Cox (2015) Policy Performance and Evaluation: Germany. STYLE Working Papers, WP3.3/DE. CROME, University of Brighton, Brighton.
- Heuermann, D., Schmieder, J.F. & P. von Berge, Evaluating Active Labor Market Policies using a Spatial Regression Discontinuity Design (2015)
- IAB, Der Gründungszuschuss vor und nach der Reform, Same same, but different: Ein Vergleich der Teilnehmerstrukturen. IAB-Forschungsbericht 5/2015 (2015).
- IAB, Beratung und Vermittlung von Flüchtlingen, IAB-Forschungsbericht 5/2017 (2017).
- IAB, Retention and Re-integration of older workers into the labour market, IAB Discussion paper 17/2017 (2017).
- IAB, Ländervergleich Deutschland, Dänemark und Finnland – Kaum mehr Unterschiede in chronischer Arbeitslosigkeit, IAB-Kurzbericht 01/2018 (2018)
- IAB-Forum, Active labour market policies, <https://www.iab-forum.de/en/active-labour-market-policies/>
- IAQ, Langzeitarbeitslosigkeit in ausgewählten EU-Ländern 2008 und 2017, (2018)
- KfW Research, Immer mehr offene Stellen – Chance für benachteiligte Gruppen am Arbeitsmarkt?, Fokus Volkswirtschaft Nr. 219, (2018)
- Kluve, 2013, Aktive Arbeitsmarktpolitik: Maßnahmen Zielsetzungen, Wirkungen
- Knut M, Stegmann T & L. Zink, Chancen für ältere Langzeitarbeitslose: Wie das Bundesprogramm »Perspektive 50plus« wirkt. In: Soziale Sicherheit 7/2013 (2013).
- OECD, Finding their way, Labour market integration of refugees in Germany (2017)
- Oschmiansky F. & J. Kühl, Aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer (2014). <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55124/bundeslaender?p=all>
- Weise, F.J., Auswirkungen der Hartz-Reformen auf den Arbeitsmarkt und auf die Bundesagentur für Arbeit, In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 2013 14(1–2): 31–40 (2013).

Websites

- https://www.talentplus.de/foerderung/sonderfoerderung/index.html?connectdb=foerderfinder_result&info_box=%2Finfo1.html&serviceCounter=1&wsdb=FOE&GIX=*
- <http://www.bamf.de/EN/Willkommen/DeutschLernen/DeutschBeruf/Bundesprogramm-45a/bundesprogramm-45a-node.html>
- <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeitsfoerderung/foerderung-migranten.html>
- <https://www.welt.de/wirtschaft/article176835139/Fluechtlinge-und-Arbeitsmarkt-Jeder-vierte-Migrant-hat-inzwischen-einen-Job.html>
- https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/AK_Hartz_Reformen_Folgen-und-Alternativen_10-2016.pdf

5 / Vergelijkende analyse

In de vorige hoofdstukken werd de situatie van kansengroepen in Nederland, Zweden en Duitsland en het beleid dat er wordt ontwikkeld voor de activering van kansengroepen, individueel beschreven.

In dit hoofdstuk vergelijken we de situatie en beleid in deze drie landen op basis van eenzelfde referentiekader, in de hoop dat dit inspiratie kan bieden voor een samenhangende Vlaamse visie op tewerkstelling van kansengroepen, met oog voor structurele drempels en de noden van specifieke doelgroepen. We bekijken ook wat de rol kan zijn van een mobiliserende/sensibiliserende strategie zoals spoor 3 van Focus op Talent.

Verschillende werkzaamheidsgraad van kansengroepen

Zoals in vorige hoofdstukken reeds beschreven, ligt de werkzaamheidsgraad van kansengroepen in Vlaanderen lager dan die van de bestudeerde landen.

Tabel 18: Werkzaamheidsgraad van kansengroepen in Vlaanderen, Nederland, Zweden en Duitsland in 2017

| Doelgroep | Vlaanderen | Nederland | Zweden | Duitsland |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Totaal | 73,0% | 78,0% | 81,8% | 79,2% |
| Jongeren | 31,5% | 62,3% | 44,9% | 46,5% |
| 55+'ers | 49,5% | 65,7% | 76,4% | 70,1% |
| Niet EU-28 (nationaliteit) | 44,1% | 50,7% | 52,9% | 54,9% |
| Laaggeschoolden | 51,5% | 61,3% | 64,0% | 60,1% |

Bron: Steunpunt Werk op basis van LFS data

Verschillende visie op het activeren van kansengroepen: doelgroepenbeleid versus beleid van gelijke behandeling en/of individuele erkenning

De visie op de tewerkstelling van kansengroepen is verschillend. Nederland evolueert meer naar een beleid van gelijke behandeling en/of individuele erkenning. Zweden en Duitsland hebben een specifiek beleid. Deze laatste landen spitsen zich uitdrukkelijk toe op de doelgroepen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt.

Tabel 19: Visie op de activering van kansengroepen in Nederland, Zweden en Duitsland

| Nederland | Zweden | Duitsland |
|---|--|--|
| Evolutie naar beleid van gelijke behandeling en/of individuele erkenning. Geen specifiek beleid voor etnische minderheden, maar wel voor jongeren, 50+ers en personen met een handicap. | Specifiek beleid voor jongeren, etnische minderheden en personen met een handicap. | Specifiek beleid voor jongeren, etnische minderheden en personen met een handicap. |

Bron: IDEA Consult

Verschillende instrumentenmix voor het activeren van kansengroepen

Ook de instrumentenmix die de verschillende landen gebruiken bij het activeren van kansengroepen is verschillend.

Tabel 20 toont een overzicht:

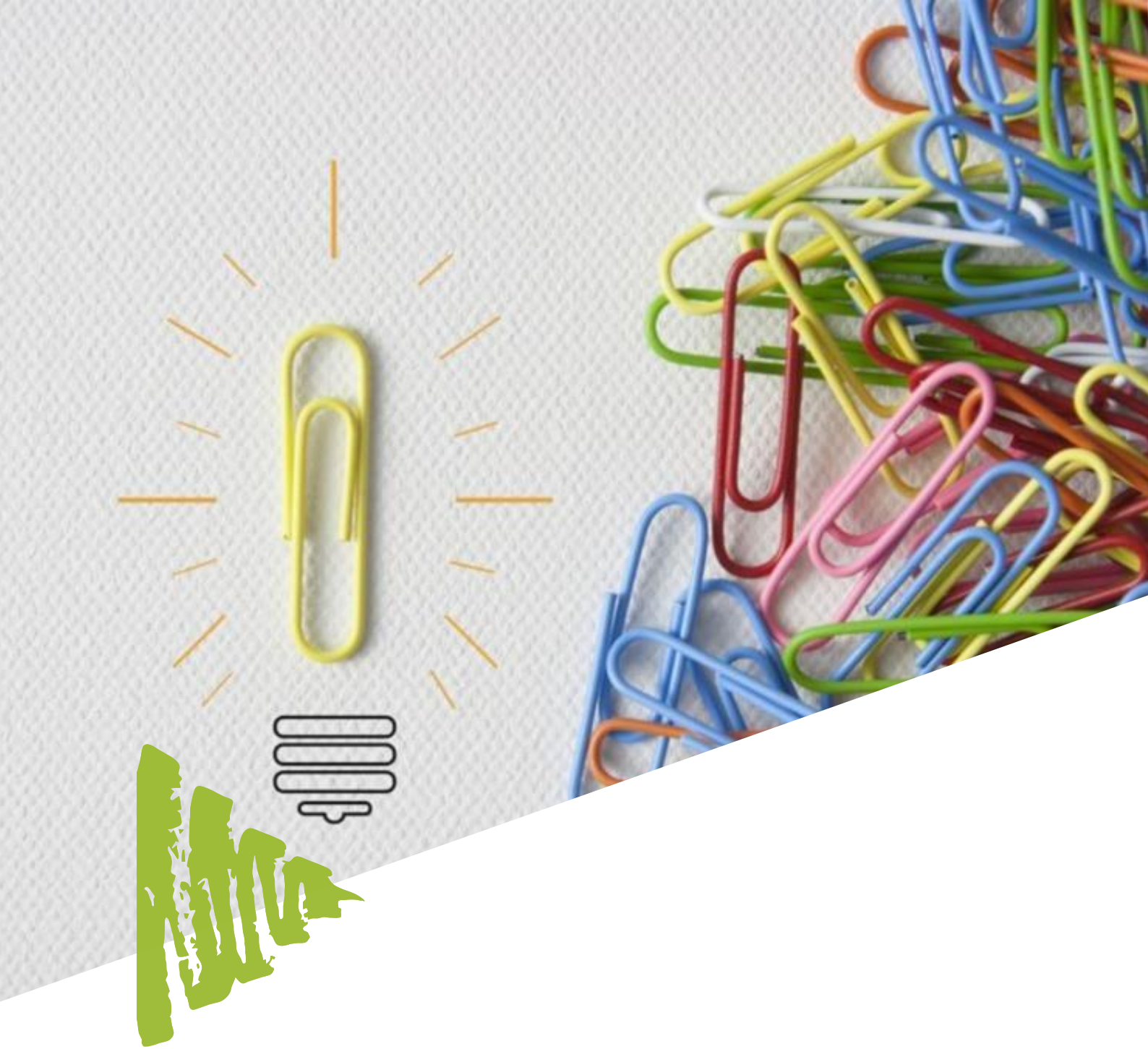
- ▶ **Jongeren:** Nederland en Zweden zetten in op gesubsidieerde werkplaatsen als financiële incentive. Dit doet Duitsland de laatste jaren minder: de focus ligt enkel op maatregelen voor het verbeteren van competenties en ondersteuning in de zoektocht naar werk, waar. Nederland en Zweden ook op inzetten.
- ▶ **Ouderen:** Nederland voorziet financiële tewerkstellingsincentives en zet ook in op ondersteuning bij het zoeken van een job en sensibiliseringsacties binnen een breder actieplan. Interessant is om op te merken dat in Duitsland en Zweden geen specifieke maatregelen meer worden aangeboden aan 50+ers. Zoals ook blijkt uit bovenstaande tabel bereiken 50+ers er tewerkstellingsgraden die dicht aanleunen bij de nationale gemiddeldes. Dit is volgens de literatuur vooral te wijten aan pensioenhervormingen die het voor ouderen

financieel interessanter maakt om langer aan de slag te blijven. Geen enkel land zet (in sterke mate) in op het verbeteren van competenties van ouderen.

- ▶ **Etnische minderheden:** Nederland biedt momenteel zeer weinig maatregelen aan voor etnische minderheden, behalve een sensibiliseringscampagne. In Duitsland en Zweden werden de maatregelen voor deze doelgroepen daarentegen versterkt ten gevolge van de vluchtelingencrisis. Beide landen zetten sterk in op ondersteuning bij de zoektocht naar werk. In Zweden zijn daar financiële tewerkstellingsincentives aan gekoppeld, en worden deze maatregelen ondersteund door een sensibiliseringscampagne.
- ▶ **Laaggeschoolden:** Deze doelgroep wordt vaak impliciet aangesproken door andere maatregelen. Specifiek voor laaggeschoolden worden vooral instrumenten ter verbetering van de competenties ingezet.
- ▶ **Personen met een handicap:** Er wordt vooral gefocust op financiële incentives om deze doelgroep aan het werk te zetten. In Zweden en Duitsland wordt dit ook ondersteund met een sensibiliseringscampagne.

Generiek: Alle landen hebben daarnaast nog enkele financiële incentives: het lage inkomensvoordeel en de proefplaatsing in Nederland, het financieel ondersteunen van startups in Zweden, en de financiële ondersteuning via het actieplan 'Sociale participatie in de arbeidsmarkt' in Duitsland. Slechts in enkele gevallen behoren ook sensibiliseringsacties tot deze mix. We zien drie inspirerende voorbeelden waarin deze sensibiliseringsacties mobiliserend van aard zijn, duidelijk passen in een samenhangende visie en zo de ruimere instrumentenmix versterken, nl. het actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers' in Nederland (zie het schema in [Figuur 13](#)), de '100 club' campagne voor asielmigranten en hun familie en de campagne 'Maak plaats' voor personen met een handicap. Deze laatste twee voorbeelden komen beiden uit Zweden. Het valt op dat het in deze drie gevallen telkens gaat om specifiek beleid, uitdrukkelijk gericht op afgebakende doelgroepen.

Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.



BIJLAGEN



B.1 / Overzicht verkennende interviews

| Datum | Organisatie | Deelnemers |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 8 feb | Departement WSE | Isabel Van Wiele |
| | | Pieter Geladé |
| 2 maart – interview 1 | ESF | Eline Vermeersch |
| | Minderhedenforum | Landry Mawungu |
| | GRIP | Patrick Vandelanotte |
| | Gebruikersoverleg handicap en arbeid | Jos Wouters |
| 2 maart – interview 2 | ABVV | Steven Genbrugge |
| | ACV | Bart Deceukelier Stijn Gryp |
| | ACLVB | Schriftelijke input |
| 5 maart | UNIZO | Joris Renard |
| | VOKA | Sonja Teughels |
| | VOKA | Eugenia Cuyt |
| 6 maart | Kabinet werk | Charlien Van Leuffel |
| | Kabinet sociale economie | Greet Valck |



B.2 / Casestudie WELT – Voka: veranderingstheorie

Op basis van het goedgekeurde projectvoorstel en de werksessie met de verantwoordelijken voor het uittekenen van dit voorstel, werd onderstaande veranderingstheorie opgesteld. Figuur 15 biedt een schematische voorstelling van deze initiële veranderingstheorie van WELT.

Inputs.

Volgende elementen zouden de input vormen van het project:

- **Budget:** Voka ontvangt van de Vlaamse regering gedurende 3 subsidieperiodes een betoelaging van de projectkosten van WELT. Deze periodes zijn: van 1 juli 2016 t/m 31 december 2017, van 1 januari 2018 t/m 31 december 2018 en van 1 januari 2019 t/m 31 december 2019. Voor de eerste periode bedroeg de subsidie € 2.298.367,96 en Voka deed een eigen inbreng van € 416.339,25. Het totale projectbudget voor de eerste periode van 1,5 jaar was dus € 2.714.707,21.
- **Medewerkers:** Na de pilootperiode in 2016 gaat Voka in 2017 met 10 coördinatoren aan de slag. Voor het centraal management wordt 1 VTE projectmanager voorzien ondersteund door 0,3 VTE administratieve kracht en 0,3 VTE voor een centrale projectcoördinator die de ervaringen van WELT zal meenemen op managementniveau binnen Voka.
- **Jobkanaal ervaring:** Voka heeft vanuit het project Jobkanaal een ruime ervaring om de kloof tussen trajectbegeleiders en ondernemers te dichten. De medewerkers van Jobkanaal hebben ervaring opgedaan in sensibilisering, mobiliseren van een netwerk en de begeleiding van trajectbegeleiders.
- **Structurele inbedding in Voka:** Deelnemers kunnen toegeleid worden vanuit en naar andere producten van Voka. Voka kan blijvend en proactief inspelen op de problemen die eigen zijn aan werkpleklers.

Activiteiten/outputs.

In het projectvoorstel voorzag Voka volgende acties:

- **Informereren en sensibiliseren van de massa:** Dit wil Voka doen via infosessies, rolmodellen, één op één gesprekken, kennisdelingsessies en de kennismakingsmarkt.
- **Intensief traject:** Voka voorziet een traject voor ondernemers die een structurele verandering in hun opleidingsbeleid willen brengen en daarbij door Voka begeleid worden bij alle uitdagingen, problemen en beslissingen die opduiken vóór, tijdens en in de uitvoering van hun actieplan rond een opleidingsbeleid. Voka laat de ondernemers ook nadenken over de manier waarop de bedrijven met competenties en talenten omgaan in hun bedrijf.

- **Individueel luik:** Tijdens een **intakegesprek** zal de VOKA-coördinator d.m.v. een doorgedreven vraagstelling aftasten welke verdere opvolging en begeleiding nodig zijn en in welk traject de ondernemer het best opstart (initiatie of optimalisatie van het opleidingsbeleid). Wanneer de ondernemer besluit om te starten zal er een screening afgenomen worden van enkele onderdelen van het personeelsbeleid. De resultaten op ondernemingsniveau worden onmiddellijk meegegeven zodat de ondernemer de werkpunten uit dit rapport kan opnemen in zijn actieplan. Dit is de beginmeting van de WELT-roos. De coördinator zal in deze fase de ondernemer begeleiden in de **opmaak van het actieplan** en voor hem ook de **gepaste arbeidsbemiddelaar** zoeken die kandidaten kan aandragen om bij de ondernemer te leren op de werkvloer. De coördinator zal doorheen het traject de evolutie van de ondernemer inschatten en hem bijstaan met **eerstelijnsadvies**. Wanneer de vraag eerder kan beantwoord worden door tweedelijnsadvies zal de coördinator **doorverwijzen** naar partners. Op het einde van het traject wordt dezelfde meting via de WELT-roos gedaan als bij de start.
 - **Collectief luik:** Na de opmaak van het actieplan start het collectieve gedeelte dat opgestart wordt met een **kick-off sessie** waaraan alle tien tot twaalf deelnemers uit één groep deelnemen. D.m.v. een brainstorm op deze sessie worden de gezamenlijke werkpunten van de groep bepaald en deze zullen de inhoud vormen van de komende **zes gezamenlijke sessies**. Elke maand wordt een sessie gepland zodat de deelnemers kennis kunnen delen, een netwerk opbouwen en elkaar inspireren. Dit wordt onderbouwd door een **digitaal platform** waarin iedereen elkaar op elke moment kan vinden. Op het einde van dit traject organiseert Voka de **kennismakingsmarkt**, waarop ondernemers, werkzoekenden, arbeidsbemiddelaars en opleidingsverstrekkers worden samengebracht. Werkzoekenden worden er in contact gebracht met bedrijven/organisaties, uitzendkantoren en opleidingsinstanties om kennis te maken met het aanbod van opleidingen, werkplekleren en tewerkstellingsplaatsen. Ondernemers kunnen de talenten en bekwaamheden van de werkzoekenden ontdekken en inschatten waar de meerwaarde ligt voor hun bedrijf gekoppeld aan hun nieuw opleidingsbeleid. In het kader van de kennismakingsmarkt organiseert Voka samen met arbeidsbemiddelaars workshops waarin met werkzoekenden zal gewerkt worden rond attitudes en sollicitatievaardigheden.
 - **Instrumenten:** Voka doet beroep op twee instrumenten om dit traject mee te ondersteunen.
 - **WELT-roos:** Bij de start van het traject zal er een screening van de onderneming a.d.h.v. de WELT-roos afgenomen worden waarin enkele onderdelen van het personeelsbeleid gemeten en afgetoetst worden. De werkpunten kunnen opgenomen worden in het actieplan. Op het einde van het traject wordt dezelfde meting gedaan. Beiden resultaten worden op elkaar gelegd in de WELT-roos en er wordt bekeken welke groei de ondernemer gemaakt heeft.
 - **Kennismatrix:** Wanneer een werkzoekende wordt voorgesteld zal deze werkzoekende ook een screening op competenties en soft-skills ondergaan bij de arbeidsbemiddelaar. De resultaten worden in een kennismatrix weergegeven.
 - **Ondersteuning van arbeidsbemiddelaars:** Voor vele van de arbeidsbemiddelaars is het een nieuwe opdracht om werkzoekenden toe te leiden via leren op de werkvloer en zij vinden niet even gemakkelijk de weg naar een ondernemer. Voka ondersteunt de arbeidsbemiddelaars in hun zoektocht naar leerplekken op de werkvloer. Om de arbeidsbemiddelaars zo optimaal mogelijk te versterken zal Voka op regelmatige basis overleggen met VDAB.
 - **Communicatie:** Voka zet enkele communicatie-acties op om WELT op de markt te zetten, te promoten en te ondersteunen.
 - **Communicatiecampagne:** Voka zet een communicatiecampagne op in samenwerking met een communicatiebureau.
 - **Interne communicatie:** Voka gebruikt de eigen communicatiekanalen naar ondernemers om WELT te promoten. Dit gebeurt via het maandelijks magazine Ondernemers, het maandelijks magazine Tribune, sociale media zoals Twitter, LinkedIn en Facebook, de nieuwsbrieven, via producten van collega's die dezelfde doelgroep aanspreken, en op netwerkevents.

- **Regionaal structureel overleg:** Dit overleg is er om de voortgang van WELT op te volgen en te borgen en hiervoor de nodige acties te plannen en te ondernemen onder begeleiding van Voka. Het structureel overleg is samengesteld uit een vertegenwoordiger van Voka regionaal, een vertegenwoordiger van de arbeidsbemiddelaars en een vertegenwoordiger van de bedrijven die deelnemen aan WELT.

Randvoorwaarde om met de inputs de activiteiten te kunnen organiseren, is dat Voka de **gepaste ondernemers en arbeidsbemiddelaars** vindt. Om ondernemers te mobiliseren organiseert Voka de communicatiecampagne die WELT zal helpen in de markt zetten en de naamsbekendheid te vergroten. Ook de interne communicatiekanalen moeten ondernemers mobiliseren en informeren. Daarnaast moet Voka gepaste arbeidsbemiddelaars vinden. De coördinatoren beschikken over een netwerk van professionals in HR- en opleidingsbeleid en trajectbegeleiders, en bewaren door te netwerken een goed overzicht van het aanbod van trajectbegeleiders in hun regio.

Betrokkenheid van alle actoren.

In het projectvoorstel werd gedacht aan volgende acties om de betrokkenheid van de verschillende partijen te garanderen:

- **Samenwerkingsovereenkomst:** Er wordt een samenwerkingsovereenkomst ondertekend door Voka, de ondernemer en de arbeidsbemiddelaar omdat het heel belangrijk is om de verwachtingen en engagementen van partijen duidelijk te stellen.
- Via een formele samenwerkingsovereenkomst tussen VDAB en Voka op centraal niveau creëert Voka de **randvoorwaarde** voor **betrokkenheid van VDAB**. Afstemming met VDAB is bovendien een bijzonder aandachtspunt in het samenwerkingsakkoord tussen Voka en de Vlaamse Regering voor Focus op Talent. Er wordt overeengekomen dat VDAB toelichting komt geven tijdens het WELT-traject en voor toeleiding zorgt.

Reacties.

Voka verwachtte dat het organiseren van bovenstaande activiteiten en het realiseren van betrokkenheid bij alle partijen volgende reacties teweeg zou brengen:

- **De ondernemer maakt een actieplan op voor zijn/haar opleidingsbeleid:** De Voka-coördinator zal de ondernemer begeleiden in de opmaak van het actieplan in de opstartfase van het intensief traject. De beginmeting van de WELT-roos kan hiervoor een basis vormen.
- **Er ontstaat een community tussen de WELT deelnemers & alle stakeholders:** In de zes maandelijkse sessies kunnen de deelnemers kennis delen, een netwerk opbouwen en elkaar inspireren. Door de creatie van een digitaal platform moet een diepere relatie ontstaan tussen de coördinatoren en de ondernemers die deelnemen aan WELT. Het gaat daarbij om een unieke ervaring waarbij de deelnemers de waarde van het product WELT mee-creëren (co-creatie). Daarom worden hierin ook de arbeidsbemiddelaars en waar het kan ook de werkzoekenden betrokken. Het zal niet enkel de community creëren maar ook gebruikt worden ter ondersteuning van de tools en die van partners.

Randvoorwaarde om deze reacties te realiseren is het **functioneren van het digitaal platform**. Voka zal zich laten begeleiden door een expert en alle stakeholders worden in een werkgroep betrokken om dit digitaal platform samen vorm te geven.

Veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden.

De activiteiten en de reacties die daarop volgen, zouden veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden moeten teweegbrengen bij de ondernemers en de arbeidsbemiddelaars:

- **Ondernemer verwerft inzicht in**
 - **subsidies/maatregelen/...** : De coördinator zal doorheen het traject de ondernemer bijstaan met eerstelijnsadvies betreffende subsidies, tewerkstellingsmaatregelen, soorten contracten, ...
 - **werkplekieren, opleidingsbeleid:** In het traject worden de bedrijven gemobiliseerd en geïnformeerd over de invoering van een competentiebeleid en leren op de werkvloer samen vervat in een opleidingsbeleid, en worden ze daarbij wanneer nodig intens ondersteund.

Door het ontstaan van een community tussen de WELT-deelnemers en de andere stakeholders kan er via een dialoog met alle stakeholders een gedeeld inzicht ontstaan in de effecten van WELT en dus in werkplekieren, maatregelen, werkbaar werk, ... en op de duurzaamheid ervan.

- **Arbeidsbemiddelaars kennen de weg naar de ondernemers die leerplekken aanbieden:** De arbeidsbemiddelaars hebben een zicht op de ondernemers die leerplekken aanbieden via het digitaal platform. Door de appreciatie van het opleidingsbeleid van ondernemingen via de WELT-roos herkennen arbeidsbemiddelaars de ondernemingen met een kwalitatieve leerplek. De coördinatoren zullen de arbeidsbemiddelaars ook ondersteunen in hun zoektocht naar leerplekken. Daarnaast organiseert Voka in het kader van de kennismakingsmarkt een workshop om de vaardigheden van arbeidsbemiddelaars te versterken om ondernemers te benaderen.

Randvoorwaarde om de beoogde reacties en veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden te kunnen realiseren, is de **kwaliteit van de begeleiding van de Voka-coördinatoren**. Bij de individuele begeleiding detecteert de coördinator de vragen, krijgt ze scherp en voorziet in eerstelijnsadvies. Dit wil zeggen dat de coördinator op een aantal vragen vanuit eigen kennis en ervaring een antwoord kan formuleren maar ten gepaste tijd weet door te verwijzen naar specialisten of ervaringsdeskundigen. Evenzeer zorgt de coördinator voor de collectieve begeleiding en organiseert hiervoor de nodige activiteiten. Om hieraan voldoende inhoud te geven moet de coördinator beschikken over de nodige vakkennis en een netwerk van professionals in HR- en opleidingsbeleid en trajectbegeleiders. Daarnaast is de coördinator een netwerker en kan zo een netwerk met de arbeidsbemiddelaars in zijn/haar regio onderhouden. De coördinatoren worden gescreend op hun kennis en competenties en krijgen ook de kans om te leren op de werkvloer. Er wordt gecoacht vanuit de projectmanager en in individuele en collectieve opleidingen.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

Deze veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden van ondernemers en arbeidsbemiddelaars zouden moeten leiden tot veranderingen in hun praktijk en gedrag.

- **De ondernemer vormt zijn bedrijf om tot een kwalitatieve leeromgeving en werkt aan een breed en duurzaam HR-beleid:** WELT ondersteunt de ondernemer bij de invoering of optimalisering van een opleidingsbeleid met advies en coaching op maat, zodat hij uiteindelijk meer inzet op talenten en competenties bij werkzoekenden en bij de eigen medewerkers. Door een samenwerking tussen Voka, de ondernemer en de arbeidsbemiddelaars tijdens het traject wordt het actieplan omgezet in de praktijk.
- **Arbeidsbemiddelaars en ondernemers gaan afstemmen:** Om werkzoekenden toe te leiden via leren op de werkvloer moeten arbeidsbemiddelaars en ondernemers beter op elkaar afstemmen. Dit wil Voka stimuleren door de arbeidsbemiddelaars te ondersteunen in het benaderen van ondernemers. Om synergie te creëren tussen alle kennis, vragen en aanbod vanuit alle partijen organiseert Voka een kennismakingsmarkt op het einde van elk jaar. Op deze markt kunnen ondernemers netwerken met arbeidsbemiddelaars.

Resultaten.

Via al deze stappen beoogt Voka volgende resultaten te realiseren:

- **Meer kwalitatieve en kwantitatieve leerplekken voor niet-werkende werkzoekenden binnen een breed/duurzaam HR beleid:** De uiteindelijke doelstelling is het aanbod van plaatsen voor werkplekleren, aangeboden aan niet-werkende-werkzoekenden, kwantitatief en vooral kwalitatief te verhogen. Tijdens het traject kan Voka door een goede begeleiding in het actieplan er niet enkel voor zorgen dat er voldoende leerplaatsen worden aangeboden en ingevuld maar ook dat deze kwalitatief zijn. Door de bedrijven te ondersteunen bij het uitwerken van een opleidingsbeleid bevordert Voka ook een duurzaam personeelsbeleid. De boodschap die WELT aan de ondernemers wil meegeven wordt door de projectverantwoordelijke als volgt omschreven: "Leren op de werkvloer is de toekomst. Je moet er als bedrijf op inzetten, het structureel inbouwen in je HR-beleid en een breed HR-pakket aanbieden. Zonder duurzaamheid ben je niet mee en kan je geen retentie bekomen."
- **Meer leerplekken ingevuld door niet-werkende werkzoekenden:** Wanneer een ondernemer instapt in een intensief traject van WELT zal hij gekoppeld worden aan een arbeidsbemiddelaar die ervoor zorgt dat er vanaf het begin van het traject een niet-werkende werkzoekende een opleiding zal volgen op de werkvloer. Hierdoor worden ook de werkzoekenden die wat extra steun kunnen gebruiken bij de toeleiding naar een job bereikt. Op het digitaal platform kunnen ondernemers hun leerplekken plaatsen en kunnen arbeidsbemiddelaars deze "matchen" met werkzoekenden. Daarnaast moet de kennismakingsmarkt de kloof tussen de bedrijfswereld en de werkzoekenden via werkplekleren dichten.

Een **randvoorwaarde** om meer leerplekken ingevuld te krijgen door niet-werkende werkzoekenden is dat de **ondernemer gematcht werd aan een gepaste arbeidsbemiddelaar**, die een gepaste werkzoekende kan voorstellen om vanaf het begin van het traject een opleiding te volgen op de werkvloer.

Randvoorwaarde om deze resultaten te realiseren is dat de **kennismakingsmarkt een succes** is. De communicatiecampagne zal WELT helpen in de markt zetten, de naamsbekendheid te vergroten en het event, de kennismakingsmarkt, te organiseren.

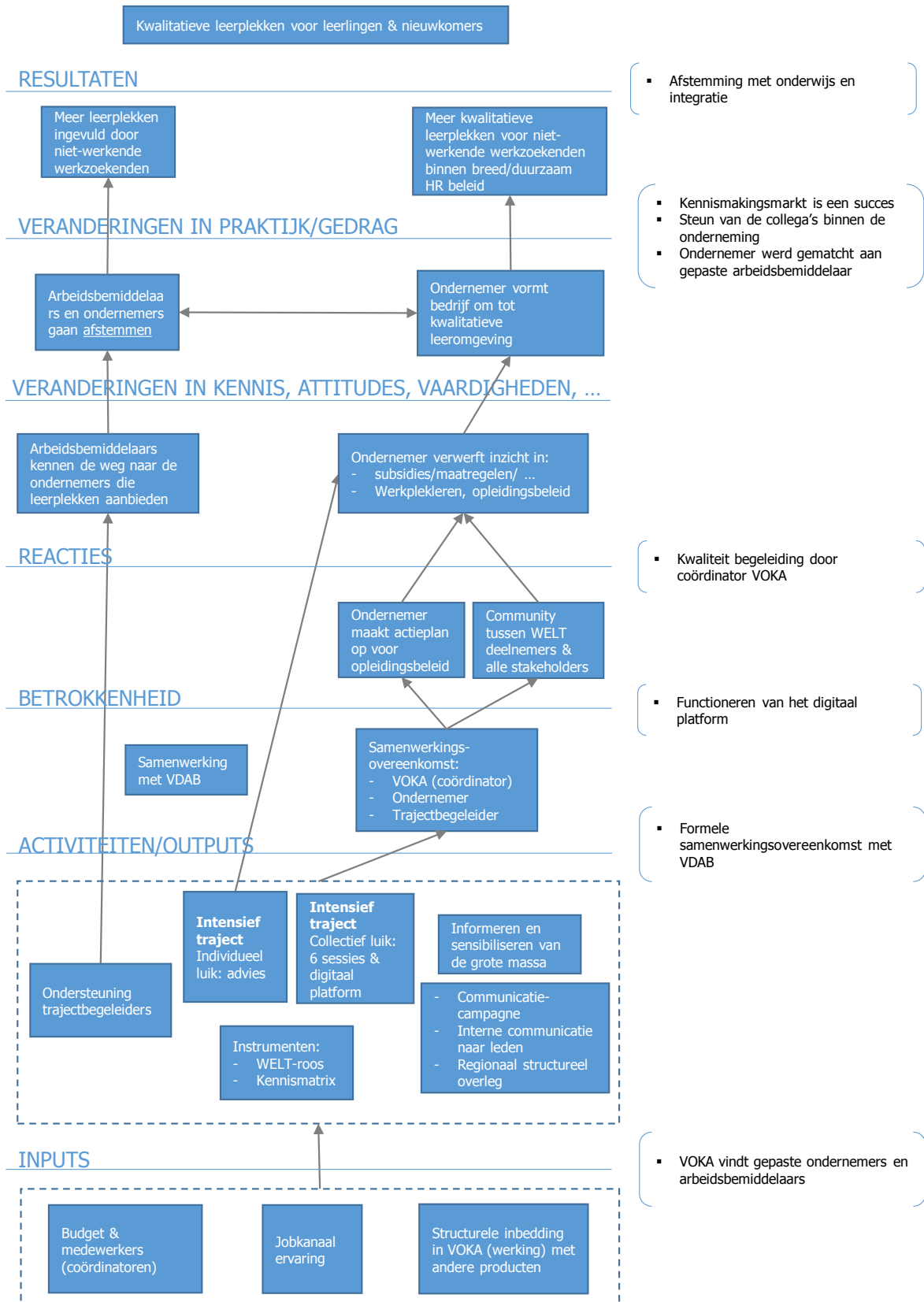
Een andere **randvoorwaarde** waar Voka in het projectvoorstel oog voor had, is dat de **collega's** binnen de betrokken ondernemingen ook een **mentaliteitsswitch** maken. Zij krijgen geen 'kant-en-klare' collega, ze zullen mee moeten investeren in zijn of haar ontwikkeling.

- **Kwalitatieve leerplekken voor leerlingen en nieuwkomers:** Op lange termijn verwacht Voka dat methodiek ook buiten WELT zal gebruikt kunnen worden voor leren op de werkvloer door leerlingen en nieuwkomers. Eens een bedrijf een kwalitatieve leeromgeving voor niet-werkende werkzoekenden heeft gecreëerd, zal deze nadien ook toegankelijk zijn voor leerlingen en nieuwkomers.

Randvoorwaarde is een **goede afstemming met onderwijs en integratie**. Voka zorgt ervoor dat er voldoende synergie is tussen de projecten die ze trekken en steunen in arbeidsmarkt en onderwijs. Deze afstemming en kennisdeling wordt verzorgd via het directiecomité van de Voka Project vzw van de centrale werkgroep arbeidsmarkt-onderwijs.

Figuur 15: Initiële veranderingstheorie van WELT

[RANDVOORWAARDEN]



Bron: IDEA Consult op basis van projectvoorstel WELT - Voka



B.3 / Casestudie JOBSTAP – UNIZO: veranderingstheorie

Op basis van het goedgekeurde projectvoorstel en de werksessie met de verantwoordelijken voor het uittekenen van dit voorstel, werd onderstaande veranderingstheorie opgesteld. Figuur 17 biedt een schematische voorstelling van deze initiële veranderingstheorie van JOBSTAP.

Inputs. Volgende elementen zouden de input vormen van het project:

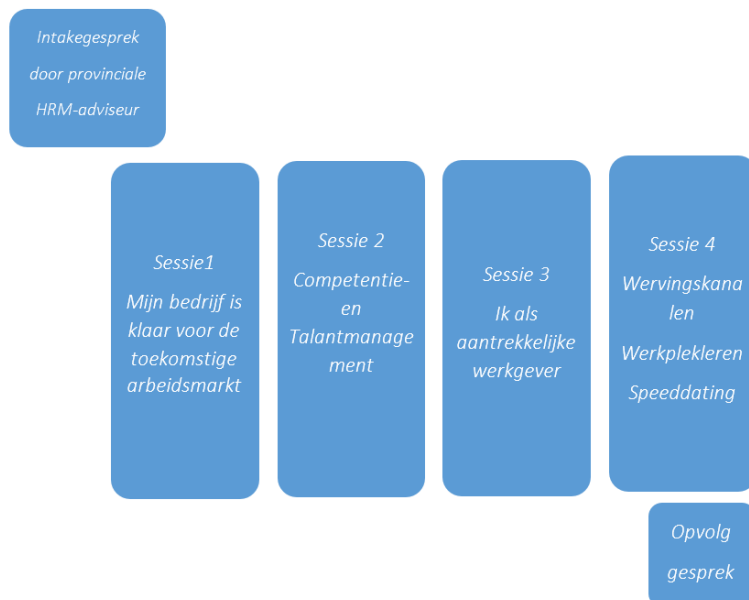
- **Budget:**
UNIZO ontvangt van de Vlaamse regering gedurende 3 subsidieperiodes een betoelaging van de projectkosten van JOBSTAP. Deze periodes zijn: van 1 juli 2016 t/m 31 december 2017, van 1 januari 2018 t/m 31 december 2018 en van 1 januari 2019 t/m 31 december 2019. Voor de eerste subsidieperiode bedroeg de subsidie 1.763.750,00 €. UNIZO deed een eigen inbreng van 311.250,00 €. Het totale projectbudget voor de eerste periode van 1,5 jaar was 2.075.000,00 €.
- **Medewerkers:**
Er waren 11,57 FTE medewerkers voorzien op het project JOBSTAP: 1 projectcoördinator en een 10-tal HRM-adviseurs, verdeeld over de provincies.
- **Ervaring:**
UNIZO is vanuit Servicepunt KMO & Diversiteit en JOBKANAAL reeds jaren actief bij het begeleiden van ondernemers op vlak van diversiteit. Deze ervaring zou worden gebruikt in het nieuwe project.
- **Talentontwikkelaar.be:**
UNIZO zag deze databank van de Vlaamse overheid als een aanvulling op het digitaal platform dat men zelf wou realiseren. Men nam zich voor om hier tijdens de contacten met bedrijven maximaal naar te verwijzen: korte voorstelling en toelichting van de website tijdens de infosessies en tijdens het traject, en ernaar verwijzen tijdens de face-to-face gesprekken en de site indien mogelijk samen met de ondernemer bezoeken. Daarnaast had men gepland om veel voorkomende vragen van ondernemers op geregelde tijdstippen terug te koppelen naar de ontwikkelaars bij de Vlaamse overheid, zodat dit mogelijks tot nieuwe of aangepaste tools zou kunnen leiden.
- **Ronde tafel:**
UNIZO plande een ronde tafel als basis voor een sensibiliseringscampagne naar het grote publiek. Dit forum van vakorganisaties, werkgeverspartners, het minderhedenforum en GRIP, zou worden getrokken door de academische wereld als neutrale speler bij de uiteenlopende belangen rond de tafel.

Activiteiten/outputs. In het samenwerkingsakkoord met de Vlaamse regering voorzag UNIZO volgende acties:

- Het organiseren van een ruime, doelgerichte **sensibiliserings- en bewustmakingscampagne**, voortvloeiend uit een ronde tafel met verschillende belanghebbenden.
- Het organiseren van **infosessies en bedrijfsbezoeken** om werkgevers te sensibiliseren rond diversiteit en talenten. De infosessies worden gegevens door experts in divers personeelsbeleid en talentmanagement. De bedrijfsbezoeken hebben als doel ondernemers te laten kennismaken met het bedrijf van een collega-ondernemer die een positieve ervaring heeft met doelgroepen.
- Het creëren van een **laagdrempelig digitaal platform** waarin mogelijke toeleiders van kansengroepen en ondersteuners voor bedrijven die mensen met een beperking tewerkstellen, worden opgenomen.

- o Het opzetten van **lerende netwerken** waarin bedrijfsleiders (de eigenaar-ondernemer die ook instaat voor zijn HR-beleid of het lid van het managementteam dat HR onder zijn bevoegdheid heeft) worden begeleid in een traject van 4 sessies waarbij diverse bouwstenen m.b.t. een duurzaam en divers personeelsbeleid aan bod komen. Per provincie wordt een groep opgericht met gemiddeld 8 deelnemers, en dit traject wordt 4 keer per jaar herhaald. Het traject wordt voorgesteld in onderstaande figuur.

Figuur 16: Traject lerende netwerken JOBSTAP



Bron: projectvoorstel UNIZO

In elke sessie wordt er theoretische inhoud op vlak van personeelsbeleid ter beschikking gesteld door een externe expert (1u) en is er ervaringsuitwisseling met collega's (peer learning) (1u). In het tweede gedeelte gaan de deelnemers in kleine groepjes aan de slag. De externe expert en de HRM coach helpen hen op weg en verschaffen inzichten om de vertaalslag te maken naar hun bedrijf. In de 4^e sessie is er een speeddate waar werkzoekenden kunnen deelnemen aan een eerste gesprek voor een vacature bij één van de deelnemende ondernemers. De externe experts zijn sprekers van VDAB, ADMB en Randstad HR Professionals. VDAB geeft input in sessie 1 (arbeidsmarkt) en sessie 4 (werkplekleerinstrumenten) en leidt (samen met tenderpartners) werkzoekenden toe naar de speeddate.

- o Het onderhouden van **face-to-face contacten** met ondernemers om hen te begeleiden en oplossingen te kaderen in een competentiegericht en divers personeelsbeleid. Ondernemers worden doorverwezen naar mogelijke expertise en worden gemobiliseerd om welbepaalde mogelijkheden in het werkveld te onderzoeken (vb. via de KMO-portefeuille, de VDAB-werking en/of sectorwerking, passende ESF-oproepen, de toolbox talentontwikkelaar, ...).

De keuze voor een bepaalde actie is afhankelijk van de noden van de bedrijfsleider.

Randvoorwaarden om op basis van de inputs deze activiteiten/outputs te kunnen realiseren waar UNIZO bij het opmaken van het projectvoorstel oog voor had, zijn:

- o Het belang van een **gemeenschappelijke** sensibiliserende **boodschap** die door iedereen gedragen wordt, op basis van de ronde tafel.
- o UNIZO moet mensen kunnen **mobiliseren** om mee te werken aan JOBSTAP: ondernemers met positieve ervaringen (best practices), experts en bedrijfsleiders die willen meewerken aan het traject. Actieve rekrutering is een belangrijke rol voor de provinciale HRM-adviseurs. Het bereik van de acties wordt meegenomen in de resultaatsindicatoren.

Betrokkenheid. Van **ondernemers** die willen deelnemen aan het lerend netwerk JOBSTAP verwacht UNIZO dat ze **zich engageren voor alle 4 de sessies**. Een **randvoorwaarde** om dit te realiseren is een kwaliteitsvol **intakegesprek** door de provinciale HRM-adviseurs: UNIZO nam zich voor om tijdens de intake een maximaal engagement inzake aanwezigheid te vragen. Daarnaast wou men hiermee garanderen dat de voorgestelde inhoud effectief een meerwaarde zou betekenen voor het bedrijf, en dat de deelname van de individuele ondernemer een meerwaarde zou betekenen voor de andere deelnemers en vice versa.

Van **VDAB** verwacht UNIZO enerzijds een bijdrage als arbeidsmarktexpert in sessie 1 en de toeleiding van werkzoekenden voor de speeddate in sessie 4. Via de formele **samenwerkingsovereenkomst** tussen VDAB en

UNIZO op centraal niveau creëert UNIZO daar de **randvoorwaarde** voor. Afstemming met VDAB is bovendien een bijzonder aandachtspunt in het samenwerkingsakkoord tussen UNIZO en de Vlaamse Regering voor Focus op Talent.

Het **bereik** van de **publicaties** en boodschappen op **sociale media** is een **randvoorwaarde** om te bekomen dat deze berichten effectief **gelezen** worden. UNIZO moet volgens het samenwerkingsakkoord met de regering haar leden sensibiliseren rond dit thema. Het bereik is dan ook opgenomen in de resultaatsindicatoren voor dit project.

Reacties. UNIZO verwacht dat binnen het lerend netwerk JOBSTAP ondernemers **actief deelnemen** aan de 4 sessies, er succes- en faalverhalen delen in een sfeer van vertrouwen, en na elke sessie een actiepunten voor zichzelf formuleren. Ook in de infosessies en bedrijfsbezoeken wordt actieve deelname verwacht, inclusief deelname aan de netwerkmomenten. UNIZO zag hier **voldoende ruimte voor interactie en ervaringsdeling** als belangrijke **randvoorwaarde**. Hiervoor is de **kwaliteit van de begeleiding** door de provinciale HRM-adviseurs en de experts van belang. Ook de keuze voor JOBSTAP-groepen van gemiddeld 8 deelnemers werd hierdoor ingegeven.

Voorts verwacht UNIZO dat ondernemers die er via de verschillende kanalen over geïnformeerd worden, effectief het nieuwe **digitaal platform** en de bestaande website **talentontwikkelaar.be** zullen **gebruiken**. Daarnaast verwacht men ook dat **werkzoekenden uit kansengroepen** zich na toeleiding door de VDAB effectief zullen **engageren voor de speeddate**. In het concept van het project was er weinig oog voor mogelijke randvoorwaarden die dit zouden kunnen stimuleren/belemmeren, aangezien UNIZO dit als core business van VDAB en de tenderpartners zag.

Veranderingen in kennis, attitudes, vaardigheden en aspiraties. UNIZO verwacht dat de verschillende acties binnen het project ertoe zullen leiden dat de deelnemende ondernemers **kennis** verwerven over de beschikbare **doelgroepen** op de arbeidsmarkt, mogelijke **toeleiders**, en extra **ondersteuning** waarop ze beroep kunnen doen bij tewerkstelling van deze doelgroepen. Daarnaast zouden ondernemers **inzicht** moeten verwerven in het **belang van een duurzaam en divers HR-beleid**. Hiervoor is een **randvoorwaarde** dat UNIZO zelf inzicht verwerft in dit **leereffect**: men zou dit opvolgen via een bevraging na de sessies om toekomstige sessies eventueel bij te sturen.

Daarnaast verwacht UNIZO dat de sensibiliserings- en bewustmakingscampagne zal leiden tot een **positiever beeld over diversiteit en talenten bij het grote publiek**. In het concept van het project was er weinig oog voor mogelijke randvoorwaarden die dit leereffect zouden kunnen stimuleren/belemmeren.

Veranderingen in praktijk en gedrag. De verschillende acties binnen het project moeten ertoe leiden dat deelnemende ondernemers effectief een **duurzaam & divers HR-beleid** gaan opzetten. Voor deelnemers aan het lerend netwerk betekent dit concreet dat ze voortaan **talentgerichte vacatures** gaan opmaken en dat ze op het einde van het traject een **kandidaat aanwerven na de speeddate**.

Via **nazorg** wil UNIZO de **randvoorwaarden** creëren om deze veranderingen in praktijk en gedrag effectief te doen plaatsvinden. De vooropgestelde actiepunten worden besproken en er wordt gepeild naar wat effectief gedaan werd met de verkregen informatie/actieplan. Er wordt eventueel nieuw leven in geblazen. Indien de ondernemer overgaat tot aanwerving van een kandidaat na de speeddating, zal de HRM-adviseur met de ondernemer bekijken welke acties er kunnen ondernomen worden en welke organisaties/tools mogelijks ondersteuning kunnen bieden om te zorgen dat het een duurzame aanwerving wordt.

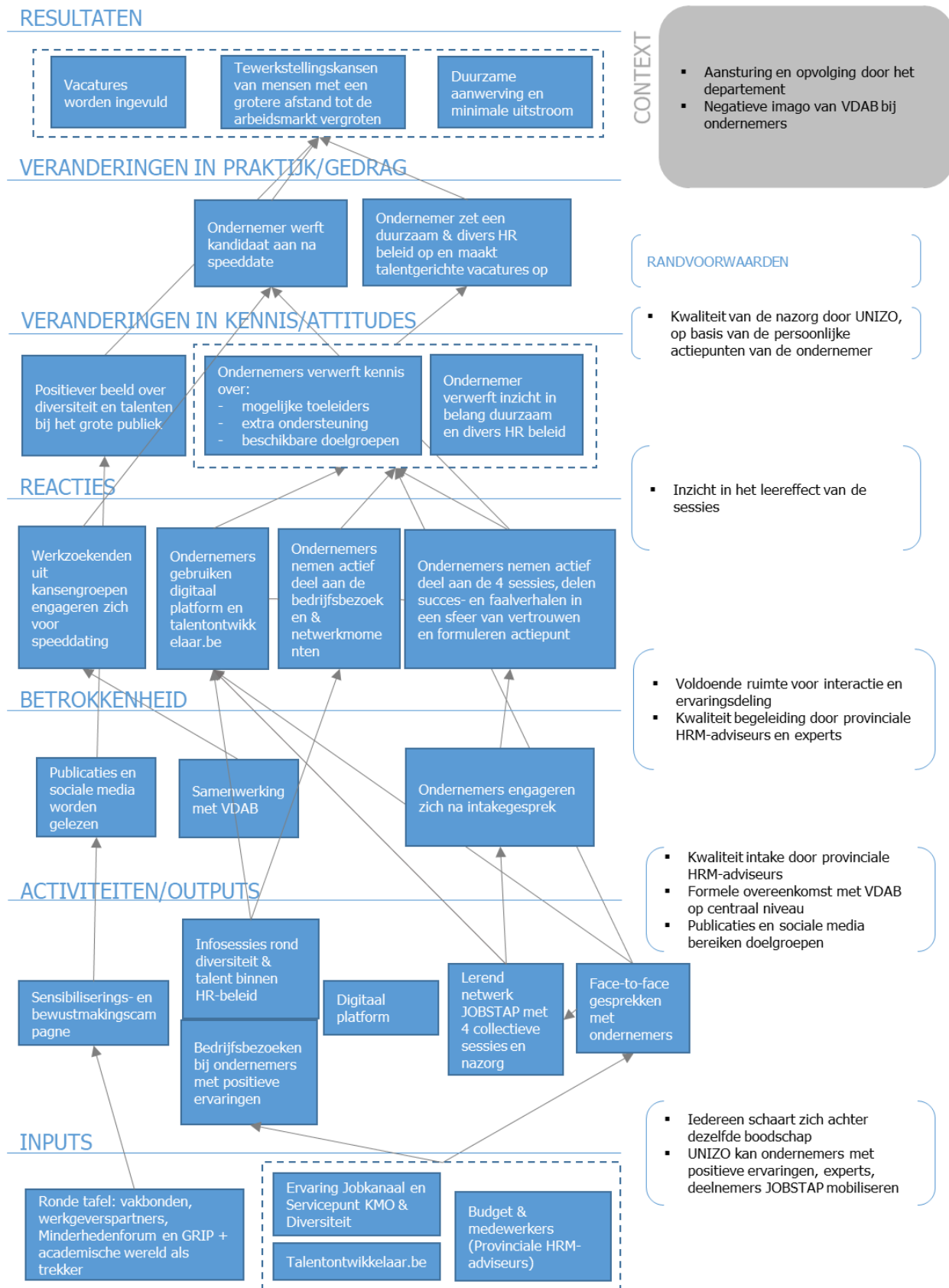
Resultaten. Het finale doel van het project volgens UNIZO is te komen tot een meer Evenredige ArbeidsDeelname. De prioriteit is om de **tewerkstellingskansen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten**. Dit zou concreet moeten gebeuren door het invullen van de vacatures op een manier die leidt tot duurzame tewerkstelling met een minimale uitstroom.

Context

Contextfactoren die het welslagen van JOBSTAP zouden kunnen faciliteren of hinderen waar men bij UNIZO aan dacht, zijn:

- De aansturing en opvolging door het departement (incl. administratieve opvolging)
- Het eerder negatieve imago van VDAB bij ondernemers ('de logge overheidsorganisatie die niet weet wat ondernemers nodig hebben')

Figuur 17: Initiële veranderingstheorie JOBSTAP





Beleidsplan Casestudie MENTOR2WORK – Minderhedenforum: veranderingstheorie

Op basis van het goedgekeurde projectvoorstel en de werksessie met de verantwoordelijken voor het uittekenen van dit voorstel, werd onderstaande veranderingstheorie opgesteld. Mentor2Work bestaat uit een mentoring- en een beleidsluik. Omwille van leesbaarheid wordt dit hoofdstuk als volgt gestructureerd:

- ▶ We bespreken allereerst de **inputs** die het Minderhedenforum inzet voor het project Mentor2Work in zijn geheel.
- ▶ Dan worden achtereenvolgens alle **elementen van het mentoringluik** besproken: de activiteiten die georganiseerd worden, de betrokkenheid die verwacht wordt, de reacties die dit teweeg moet brengen, en de veranderingen in kennis en de veranderingen in gedrag die gerealiseerd zouden moeten worden.
- ▶ Daarna volgen al deze **elementen van het beleidsluik**.
- ▶ Omdat beide luiken samen tot de beoogde resultaten moeten leiden, worden de **resultaten** aan het einde weer voor de twee luiken samen besproken.
- ▶ We sluiten dit hoofdstuk af met **contextfactoren** die een invloed hebben op de impact van Mentor2Work.

Aan het einde van deze paragraaf biedt Figuur 15 een schematische voorstelling van de initiële veranderingstheorie van Mentor2Work.

4.1. De inputs van Mentor2Work

Inputs.

Volgende elementen zouden de input vormen van het project:

- **Budget:** Het Minderhedenforum ontvangt van de Vlaamse regering gedurende 3 jaar een betoelaging van de projectkosten van Mentor2Work. Voor het eerste jaar bedroeg de subsidie € 593.004,6.
- **Medewerkers:** In de loop van 2017 gaat het Minderhedenforum met 4 VTE regionale terreinwerkers aan de slag. Daarnaast is 0,8 VTE vormingsmedewerker verantwoordelijk voor het vormingsaanbod (vanaf half oktober 2017) en voor het centraal management van het mentoringluik werkt 1 VTE projectmanager. Voor het beleidsluik worden tevens nog 1,8 VTE medewerkers voorzien.
- **Expertise:** Sinds het project Work Up in 2001 met een eerste pilootfase van start ging, spannen Minderhedenforum en haar lidorganisaties zich in om kwetsbare personen met een migratieachtergrond toe te leiden naar de VDAB en later ook zelf te activeren naar werk en opleiding. In de verschillende fases die het EAD-beleid sindsdien doorliep bouwde het Minderhedenforum een steeds grotere expertise en ervaringsdeskundigheid op over en met de doelgroep. Daarnaast hebben het Minderhedenforum en de federaties vanuit hun empowermentrol en socio-cultureel werk veel ervaring in het inzetten van vrijwilligers om een voorbeeld- en voortrekkersrol op te nemen naar de eigen gemeenschappen.
- **Eigen netwerk van federaties en verenigingen:** Het Minderhedenforum telt 19 lidorganisaties. Via het getrapte systeem vertegenwoordigt het Minderhedenforum indirect meer dan 1700 lokale verenigingen verspreid over Vlaanderen en Brussel. Zo kan het Minderhedenforum de vinger aan de pols houden van de doelgroep van het Focus op Talent-beleid, die super divers is op het vlak van origine, generatie, leeftijd, geslacht, migratiegeschiedenis, scholingsniveau, arbeidsmarktpositie etc.

4.2. Het mentoringluik

Activiteiten/outputs.

In het projectvoorstel voorzorg het Minderhedenforum volgende acties binnen het mentoringluik:

- **Matching mentor & mentee:** in Mentor2Work worden werkzoekenden met een migratieachtergrond individueel en rechtstreeks gematcht aan vrijwillige sleutelfiguren uit het bedrijfsleven. Deze matching gebeurt volgens welbepaalde criteria zoals het jobdoelwit of minimaal het sectordoelwit van de mentee, taal of achtergrond (waar mogelijk) en hobby's of interesses (waar mogelijk). In 2017 werd er gestreefd naar 50 matchings, om daarna geleidelijk op te bouwen tot minstens 150 matchings tegen het einde van 2019.
- **Flankerend (voor-)traject voor kwetsbare werkzoekenden die niet gekend of in bemiddeling zijn bij VDAB:** Voor- of flankerende ondersteuningsacties kunnen georganiseerd worden voor de kwetsbare niet-zelfredzame werkzoekenden met meerdere belemmeringen. Deze hebben nood aan professionele ondersteuning die de belemmeringen wegwerkt. Mentoring kan immers pas starten als de werkzoekende een concreet jobdoelwit heeft. Voorafgaand aan de start van een mentorrelatie, zal reeds actief op een aantal drempels gewerkt worden. Hierbij zal zoveel mogelijk gebruik gemaakt worden van tools die ook binnen VDAB worden gehanteerd. Mentor2Work is een complementair aanbod in aanvulling op de klassieke arbeidsbemiddeling. De terreinwerker werkt toe in functie van een warme overdracht naar VDAB zodat eveneens een start genomen kan worden met het bemiddelingstraject. Het flankerend traject wordt dan overgenomen door VDAB. Werkzoekenden die reeds gekend zijn bij VDAB, worden gevat door het bemiddelingstraject dat VDAB met hun klanten aflegt. Voor hen wordt dit voortraject niet georganiseerd.
Het flankerend (voor-)traject bestaat uit individuele en collectieve acties:
 - De **individuele acties** zijn individuele begeleiding bij het bepalen van het jobdoelwit, warme doorverwijzingen rond welzijnsgerelateerde randvoorwaarden, warme overdracht naar onthaalbureau's voor diplomaerkenning, EVC centra of opleidingen, toeleiding naar inleefmomenten, actief op zoek gaan naar werkplekieren, IBO(t), BIO, ... (in samenwerking met VDAB, mogelijk ook met VOKA in kader van het WELT-project), behandelen van meldingen en klachten m.b.t. discriminatie, ondersteuning tijdens de start van de stage, leerplek of job gebruikmakend van het bestaande aanbod aan begeleiding, doorspelen van signalen naar reguliere begeleiding of jobcoaching, nazorg na de reguliere begeleiding of jobcoaching bij andere aanbieders.
 - De **collectieve acties** zijn infosessies over het aanbod op de arbeidsmarkt (met specifieke aandacht voor knelpuntsectoren), sessies rond zelfvertrouwen, het blootleggen van talenten en het bepalen van het jobdoelwit, en bedrijfsbezoeken i.f.v. de profielen van de mentees.
- **Ondersteuning naar de mentoren:** Ook voor de mentoren worden er ondersteuningsacties georganiseerd. Voorafgaand aan de match worden vormingen en infosessies rond vooroordelen, culturele codes, coaching, feedback geven, motiveren, begeleiden van het sollicitatieproces en het aanbod van bestaande arbeidsmarktinstrumenten georganiseerd. Doorheen het traject wordt netwerking en intervisie tussen mentoren-gateopeners onderling gefaciliteerd. Daarnaast is er ondersteuning via een duidelijke handleiding/inspiratiebundel en een afsprakenkader.
- **Ondersteuning van de mentor en de mentee in hun mentorrelatie:** Doorheen het traject worden de mentor, de mentee en hun relatie ondersteund via diepgravende intakegesprekken, een handleiding voor de mentor, een duidelijk afsprakenkader en een evaluatietool voor mentor en voor mentee, door coaching van de relatie en door nazorg.
- **Flankerende sensibiliseringsacties bij bedrijven:** De mogelijkheden worden verkend om tot een complementair flankerend sensibiliseringsaanbod in bedrijven en organisaties te komen, die gekoppeld zijn aan het rechtstreeks contact tussen de werkzoekende en het bedrijf/de organisatie. Deze flankerende acties omvatten: bewustmaking van bestaande vooroordelen t.a.v. de doelgroep door het organiseren van rechtstreeks contact via bedrijfsbezoeken en meeloopdagen, nazorg op maat wanneer werkzoekenden doorstromen naar een job of stage, het inspelen op HR-vragen, het ontwikkelen van een overzicht van het arsenaal aan positieve acties om talent in bedrijven in te zetten, zoeken naar samenwerking met werkgeversorganisaties voor synergiën inzake stages/inleefmomenten en bedrijfsbezoeken, en verkenningen om een positieve interne dynamiek in gang te zetten in bedrijven waar mentees/mentoren aan de slag zijn.

Randvoorwaarde om met de inputs de activiteiten te kunnen organiseren, is dat de terreinwerkers **voldoende mentees, mentoren, en bedrijven en organisaties** kunnen rekruteren.

De **mentees** zijn niet-zelfredzame werkzoekenden met een migratieachtergrond, die kampen met een combinatie van interne en externe belemmeringen, die laag-, midden- of hooggeschoold zijn, en die uitkerings- óf leefloongerechtigd zijn (ook vrij ingeschrevenen). Mentor2Work focust op de meest kwetsbare werkzoekenden (waarbij gebruikt wordt gemaakt van de inschattingslijst van VDAB). Zij worden gemobiliseerd door toeleiding via

de eigen netwerken van federaties en verenigingen en mond-aan-mond reclame, door samenwerking met onthaalbureau's, scholen, jeugdhuisen, wijkwerkings, door toeleiding via VDAB, ...

De **mentoren** zijn professionals of recent gepensioneerden, met beroepservaring in lijn met het jobdoelwit van de mentee en met een up-to-date kennis van de sector en een uitgebreid professioneel netwerk. Het zijn niet enkel high profiles maar ook ploegbazen, diensthoofden, kleine zelfstandigen, ... Zij worden gemobiliseerd via het eigen netwerk van federaties, verenigingen en professionals en ondernemers met een migratieachtergrond, via samenwerkingsverbanden met andere FOT-projecten van werkgeversorganisaties en vakbonden, via samenwerkingen met specifieke sectoren zoals de zorg. Mentoren worden aangetrokken door de interesse om hun coachende vaardigheden te versterken, interesse om interculturele competenties en inzichten te versterken, motivatie om iets te betekenen voor de mentee, de waardering en/of de interesse om mee te denken rond beleidsaanbevelingen die uitgewerkt worden.

De **bedrijven en organisaties** wil het Minderhedenforum rekruteren opdat zij zich willen engageren voor Mentor2Work en mentoren te motiveren voor het project, alsook om leerplekken, stageplaatsen of bedrijfsbezoeken aan de mentees aan te bieden. De bedrijven en organisaties worden gemobiliseerd via de mentoren, de nazorg van werkzoekende mentees die doorstromen naar een leerplek of een job en via bedrijfsbezoeken en inleef- of meeloopdagen in samenwerking met de werkgeversorganisaties en de sectoren.

Randvoorwaarde om met de inputs de activiteiten te kunnen organiseren, is dat de **terreinwerkers de goede competenties** hebben. De terreinwerkers moeten goede communicatieve, netwerking-, organisatorische, educatieve, administratieve, vergadertechnische en klantgerichte competenties hebben, kennis van de arbeidsmarkt en de doelgroep hebben, en moeten zowel zelfstandig werken als goed samen kunnen werken.

Randvoorwaarde om instroom van mentees via VDAB en tenderpartners te kunnen realiseren, is dat er een **goede communicatie ontstaat tussen de terreinwerkers en VDAB/tenderpartners**.

Betrokkenheid van alle actoren.

De acties die georganiseerd worden, moeten betrokkenheid van de verschillende partijen teweeg brengen.

- **Betrokkenheid van de mentee en mentor waardoor een lange termijn-relatie tussen beide ontstaat.** Dit houdt in dat het traject minimaal 6 maanden duurt (tenzij uitstroom naar werk), dat er frequente en intensieve contacten worden georganiseerd (minstens 2 keer per maand een fysieke afspraak, aangevuld met digitale en telefonische contacten) en dat de mentorrelatie kan worden voortgezet als er nog geen uitstroom is naar werk maar ook nadat de mentee aan het werk is gegaan i.k.v. loopbaandenken in i.f.v. nazorg.
- **De betrokkenheid van VDAB** wordt gegarandeerd via een structurele samenwerkingsovereenkomst. Daarin engageert het Minderhedenforum zich om niet-ingeschreven kandidaat-mentees te motiveren voor een bemiddelingstraject bij VDAB en hen door te verwijzen naar VDAB. Daarnaast zal het Minderhedenforum de acties in het kader van mentoring registreren via Mijn Loopbaan. VDAB engageert zich om het aanbod van Mentor2Work bekend te maken bij haar medewerkers en hen te stimuleren om klanten die nood hebben aan mentoring ter versterking van bemiddelingsacties door te sturen naar Mentor2Work. Er is echter geen toeleidingsgarantie vanuit VDAB in de overeenkomst opgenomen.

Randvoorwaarde om de lange termijn-relatie tussen mentor en mentee te realiseren, is dat de **match geslaagd** is.

Daarnaast is de **kwaliteit van de coaching** door de terreinwerkers een belangrijke **randvoorwaarde** om betrokkenheid bij zowel mentor en mentee, en zowel voor als gedurende het mentoringtraject te realiseren.

Reacties.

Het Minderhedenforum verwachtte dat het organiseren van bovenstaande activiteiten en het realiseren van betrokkenheid bij alle partijen volgende reacties teweeg zou brengen:

- **De mentor coacht de mentee:** Nadat een match gevormd is, gaat het mentoringtraject van 6 maanden van start. De coachingacties die ondernomen worden in de mentorrelatie zijn het doorlopen van de CV, het detecteren van knelpunten en het zoeken van gerichte opleidingen, tips geven bij het solliciteren in de sector, het nalezen van motivatiebrieven, en het naspelen van sollicitatiegesprekken. Daarnaast wordt de mentee gecoacht in het opbouwen van een netwerk, neemt de mentor de mentee mee naar netwerkmomenten of stelt de mentee voor op de bedrijfsvloer.
- Indien er vanuit de mentorrelatie signalen naar **extra ondersteunende acties** gecapteerd worden, worden deze door de terreinwerker van het Minderhedenforum **doorgespeeld naar VDAB of tenderpartner**. VDAB of de tenderpartner kan daarop desgewenst inspelen door een extra service in het bemiddelingstraject in te bouwen.

Randvoorwaarde opdat deze coachingacties slagen, is dat het **flankerend (voor-)traject van de mentees** en de **ondersteuning van de mentoren** van **goede kwaliteit** zijn, alsook dat de mentee en mentor in hun **mentorrelatie goed ondersteund** worden door de terreinwerker.

Veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden.

De activiteiten en de reacties die daarop volgen, zouden volgende veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden moeten teweegbrengen bij de mentees en de mentoren:

- De **mentee** versterkt zijn/haar competenties, bouwt een professioneel netwerk uit, verwerft kennis van de sectorspecifieke bedrijfscultuur en bouwt zelfvertrouwen en geloof in eigen kansen op de arbeidsmarkt op.
- De **mentor** versterkt zijn/haar coachende vaardigheden en verwerft interculturele inzichten en inzichten in verborgen HR-drempels.

Randvoorwaarde om de beoogde reacties en veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden te realiseren, is dat **de coachingacties door de mentoren** van **goede kwaliteit** zijn.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

Deze veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden van mentoren zouden moeten leiden tot veranderingen in hun praktijk en gedrag.

- **Mentoren werken vooroordelen weg en nemen evt. een ambassadeursrol op voor meer diversiteit op de werkvloer.** Door het verwerven van de interculturele inzichten en inzichten in verborgen HR-drempels, kunnen mentoren een ambassadeursrol opnemen voor meer diversiteit in het bedrijfsleven. Op termijn worden de mentoren versterkt in hun competenties als ambassadeurs in hun bedrijf d.m.v. vormingen rond hoe draagvlak creëren voor etnische diversiteit op de werkvloer en rond talent-, competentie- en diversiteitsmanagement op ondernemingsniveau.

4.3. Het beleidsluit

Activiteiten/outputs.

Binnen het beleidsluit werden volgende acties voorzien:

- **Expertiseopbouw inzake superdiversiteit binnen het vernieuwde FOT-beleid:** De expertise wordt opgebouwd via studiewerk, deelname aan studiedagen en vormingen, deelname aan stuurgroepen van relevante wetenschappelijke onderzoeken en via het mobiliseren van ervaringsdeskundigheid rond structurele knelpunten. Die ervaringsdeskundigheid wordt gemobiliseerd en bevestigd via de overlegmomenten met de terreinwerkers, met de federaties in de regio's, met de centrale stuurgroep, en via aanwezigheid op het terrein.
- **Gedragen standpunten en werkbare oplossingen aanreiken voor structurele drempels:** Jaarlijks wordt minstens één basisstandpunt ontwikkeld rond een nieuwe uitdaging binnen het Focus op Talent-beleid. Dat gebeurt via een uitgebreid participatief traject waarbij gebruik gemaakt wordt van de aanwezige kanalen (regio-overleg met federaties, teamoverleg met terreinwerkers, mentoren en mentee-pool) en bevestigingen van werkzoekenden, mentoren, buddy's, sleutelfiguren en arbeidsmarktexperten uit de achterban. Daarnaast worden de standpunten bij nieuwe ontwikkelingen en actuele uitdagingen op de arbeidsmarkt permanent geüpdatet.
- **Mobiliseren van sociale partners en beleidsactoren via vertegenwoordigend werk:** Het vertegenwoordigend werk in de SERV commissie diversiteit en het Stakeholdersforum van de VDAB wordt voortgezet en een aantal andere vaste overlegkanalen worden opgevolgd (VOPZ, AMIF, CIB). Daarnaast worden beleidsactoren in functie van prioritaire beleidsdossiers via gerichte acties gemobiliseerd (rechtstreekse contacten, ad hoc overleg, beleidsmatige workshops, debatten en lezingen, campagnes,...) i.f.v. de noodwendigheden en mogelijkheden van het dossier.
- **Deelname aan de mobiliserende strategie van spoor drie uit het Focus op Talent-beleid:** Het Minderhedenforum neemt actief deel aan de Talententafels en themawerkingen in het kader van de ESF-oproep Focus op Talent, aan de stuurgroepen van projecten waarmee een formeel partnerschap werd afgesproken en aan overleg tussen de structurele partners. Er wordt ook jaarlijks afgestemd met elke structurele partner i.f.v. afstemming en samenwerking. Het Minderhedenforum denkt ook actief mee na over gezamenlijke campagnes.
- **Draagvlakversterking bij publieke opinie en arbeidsmarktactoren over de talentbenadering en de aanpak van structurele drempels:** Het Minderhedenforum werkt mee aan de mindshift naar een talentbenadering via reactieve en proactieve persacties, vrije tribunes of opiniestukken, via het aanleveren van getuigen die stereotype beeldvorming doorbreken en deelname en verspreiding van campagnes.

Betrokkenheid van alle actoren.

Hierbij wil het Minderhedenforum de betrokkenheid van alle beleidsactoren realiseren.

- **Betrokkenheid van reguliere diensten, overheid, sociale partners en andere beleidsmakers.** Deze realiseert het Minderhedenforum door de meerwaarde die ze aan deze actoren kunnen bieden. De actoren hebben de doelgroepspecifieke kennis niet of onvoldoende in eigen huis en het Minderhedenforum is daarvoor de ideale professionele gesprekspartner. De actoren hebben baat bij één aanspreekpunt en spreekbuis voor alle federaties en verenigingen die het Minderhedenforum vertegenwoordigt.

Reacties.

Volgende reacties worden hierbij verwacht:

- **Beleidsactoren gaan in dialoog** over de aangebrachte thema's.

Veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden.

Dit moet leiden tot volgende veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden:

- **Beleidsactoren en de publieke opinie zijn gesensibiliseerd rond structurele drempels die een talentbenadering in de weg staan.** Het inhoudelijke luik versterkt het draagvlak voor de Talentbenadering bij publieke opinie en beleidsmakers en draagt bij tot een genuanceerde beeldvorming.

Een **randvoorwaarde** opdat het inhoudelijk beleidswerk de beleidsactoren sensibiliseert, is dat de **representativiteit** van de adviezen en aanbevelingen gegarandeerd wordt. Dit bereikt het Minderhedenforum door een participatieve en bottom-up werking. Daarnaast moeten de adviezen en aanbevelingen de **praktijktoets doorstaan**. Dit wordt gerealiseerd door de link met de lokale werking van het Minderhedenforum via haar federaties en verenigingen, die een goede mix tussen theorie en praktijk verzekert.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

En volgende veranderingen in praktijk en gedrag zouden moeten teweeg gebracht worden:

- **De beleidsactoren volgen de beleidsaanbevelingen op en voeren een beleid dat de structurele drempels wegneemt.** Dit probeert het Minderhedenforum te garanderen door werkbare aanbevelingen te formuleren en door in dialoog te gaan met de sociale partners en overheid.

4.4. Resultaten

Via al deze stappen, van zowel het mentoringluik als het beleidsluik, beoogt het Minderhedenforum volgende resultaten te realiseren:

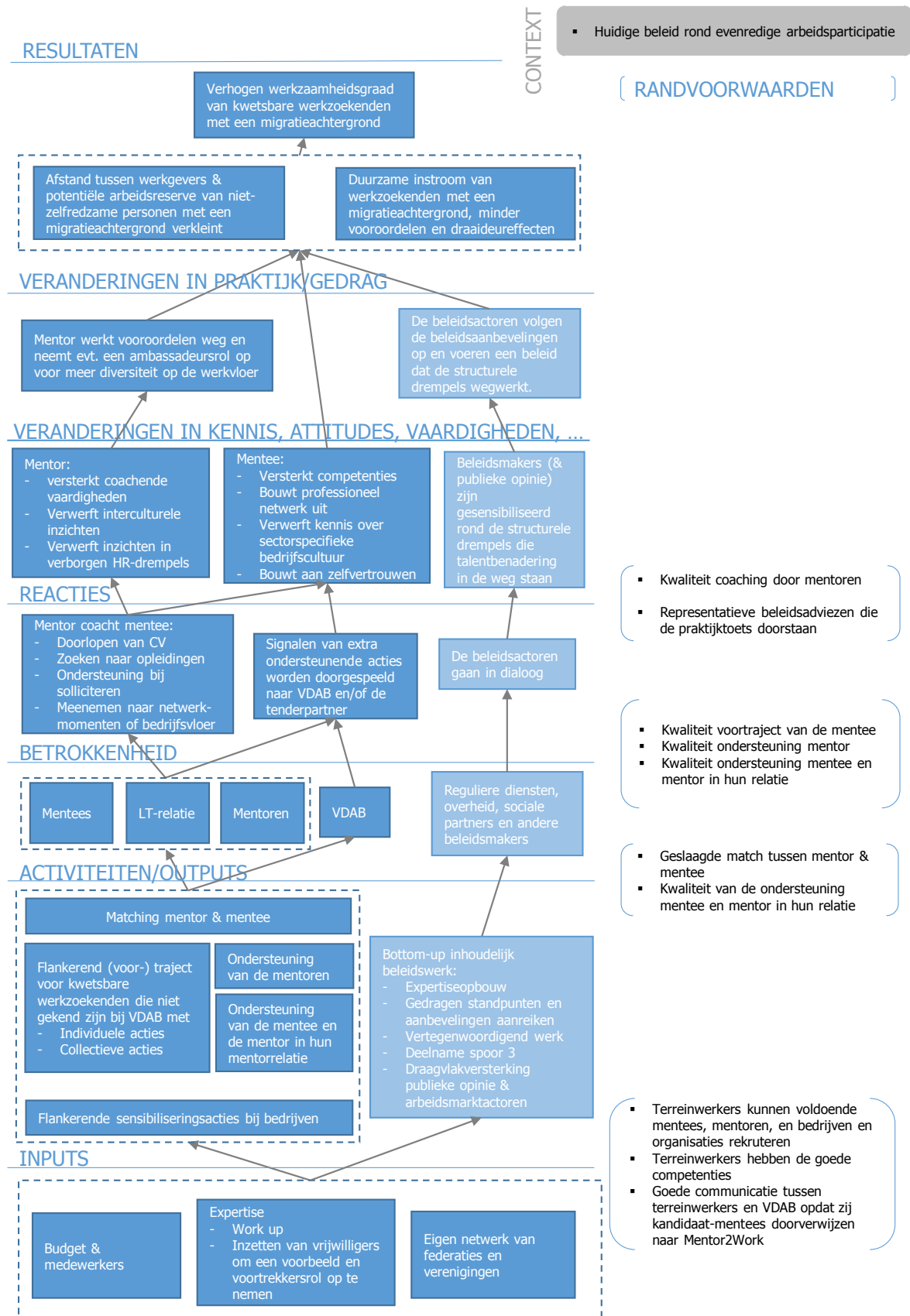
- **De afstand tussen werkgevers & de potentiële arbeidsreserve van niet-zelfredzame personen met een migratieachtergrond verkleint:** Mentor2Work wil komen tot een betere match tussen competenties en talent met een migratieachtergrond en het bedrijfsleven. Daartoe worden drempels aangepakt op drie niveaus: het niveau van het individu (via de matching van mentoren en mentees), het niveau van beleidsactoren en overheidsinstanties (via het beleidswerk) en het niveau van ondernemingen en organisaties (via de sensibiliseringsacties).
- **Duurzame instroom van werkzoekenden met een migratieachtergrond, minder vooroordelen en draaideureffecten:** Het inhoudelijk beleidswerk heeft tot doel om structurele drempels weg te nemen. Daarnaast is mentoring tweerichtingsverkeer met ook een positieve impact op de ontvangende samenleving. Door de positieve interculturele ervaring van mentoren kunnen zij ingezet worden om vooroordelen in het bedrijfsleven te tegen te gaan. Bovendien wordt er door het complementair flankerend sensibiliseringsaanbod in bedrijven en organisaties (en het rechtstreeks contact tussen de werkzoekenden en het bedrijf/de organisatie) gewerkt aan een duurzame instroom van mentees, worden draaideureffecten vermeden en succeservaringen voor bedrijven gecreëerd.

Deze resultaten van Mentor2Work zouden uiteindelijk moeten leiden tot het **verhogen van de werkzaamheidsgraad van kwetsbare werkzoekenden met een migratieachtergrond**.

4.5. Context

Een belangrijke **contextfactor** bij het realiseren van impact via Mentor2Work die in het projectvoorstel wordt aangehaald, is het huidige beleid rond evenredige arbeidsparticipatie. Het minderhedenforum pleit voor **structurele ingrepen op beleidsniveau**. Zonder een preventief beleid dat inzet op een betere aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, inburgering-arbeidsmarkt, op effectievere procedures voor de erkenning van buitenlandse kwalificaties en werkervaring, op een doeltreffend opleidingsbeleid en het dichtrijden van de gaten in het antidiscriminatiebeleid blijft de arbeidsbemiddeling veelal een pleister op een houten been.

Figuur 18: Initiële veranderingstheorie van Mentor2Work



Bron: IDEA Consult op basis van projectvoorstel Mentor2Work - Minderhedenforum



B.5 / Casestudie INCLUSIEVE BEDRIJVEN – vakbonden: veranderingstheorie

Op basis van het goedgekeurde projectvoorstel en de werksessie met de verantwoordelijken voor het uittekenen van dit voorstel, werd onderstaande veranderingstheorie opgesteld. Figuur 15 biedt een schematische voorstelling van deze initiële veranderingstheorie van 'INCLUSIEVE BEDRIJVEN'.

Inputs.

Volgende elementen zouden de input vormen van het project:

- **Budget:** De vakbonden ontvangen voor het deelproject 'inclusieve bedrijven' gedurende 3 jaar een betoelaging van de Vlaamse Overheid. Voor het eerste jaar (2017) bedroeg de subsidie voor ABVV € 559.629, voor ACLVB: € 165.003, en voor ACV € 694.065. De totale subsidie bedraagt dus € 1.418.697.
- **Medewerkers:** In totaal werken 22.4 VTE op het project. Voor ABVV zijn dat 8.5 VTE: 7.6 VTE consulenten (min. 1 per gewest) en 0.9 VTE medewerker. Daarenboven werkt er bij ABVV 1 VTE inhoudelijk coördinator gefinancierd uit eigen middelen. Bij ACV zijn dat 8.5 VTE consulenten (min. 1.5 per gewest) en centraal 1 VTE voor de coördinatie. Bij ACLVB zijn er 3.6 VTE consulenten en centraal 0.8 VTE coördinator te werk gesteld.
- **Expertise en praktijkervaring:** Zowel op niveau van de werknemersafgevaardigden, de consulenten, de secretarissen als de vakbondsorganisaties wordt ervaring ingezet:
 - De vakbondsorganisaties hebben concrete expertise inzake cultuur op de werkvloer en inzake het bereiken van het publiek van werknemers. Er werden reeds campagnes uitgevoerd t.b.v. de werkende bevolking en er werd expertise opgebouwd in de valkuilen en succesfactoren bij dergelijke campagnes.
 - De vakbondsconsulenten hebben de expertise om bedrijfsomgevingen door te lichten en te evalueren m.b.t. aanwezige drempels. Door dagelijks in contact te komen met de problemen die de werknemersafgevaardigden ervaren, bouwen ze praktijkervaring op in de drempels die aanwezig zijn op de werkvloer. Ze kunnen hun netwerk inschakelen en op basis van voorbeeldtrajecten een aanpak uitwerken. Verder hebben ze ervaring met het uitdragen van campagnes op de werkvloer.
 - De werknemersvertegenwoordigers zijn dé experts op de werkvloer inzake het detecteren van problemen en kansen, en inzake de bedrijfs- en werknemerscultuur. Ze staan dichtbij de werknemers en hebben een vertrouwensrol t.a.v. hen.
 - Naast de werknemersafgevaardigden en de vakbondsconsulenten, hebben ook de secretarissen praktijkervaring in de aanwezige drempels op de werkvloer.
- **Tools:** Eigen en door anderen ontwikkelde tools worden ingezet voor het project.

Activiteiten/outputs.

In het projectvoorstel voorzagen de vakbonden volgende acties:

- Actie 1: Werken aan individuele en collectieve drempels op de werkvloer
- Actie 2: Draagvlak, beleid en cultuur op de werkvloer: met drempels aan de slag

- Actie 3: Een ondersteunende campagne voor inclusieve werkvloeren: werken aan draagvlak bij de werknemers
- **Actie 1 en actie 2** werken op basis van een vergelijkbaar **traject**:
 - **Vaststelling probleemsituatie:** werknemersvertegenwoordiging stelt een concrete probleemsituatie vast, of krijgt die aangereikt vanuit bv. een werknemer, een toeleider, derden, werkgever,...
 - Het kan gaan om:
 - **Problemen die aan één individuele werknemer gelinkt zijn (actie 1):**
De vakbonden spreken over 'werkbaarheids- of integratiedrempels': dat kan gaan over de bedrijfsomgeving, bedrijfscultuur, integratie in een nieuwe werkomgeving, re-integratie na ziekte, culturele verschillen tussen de werknemers, samenwerkingsproblemen bij superdiverse samenstelling van een ploeg, discriminatie en racisme, taal- en communicatiestoornissen, onaangepast onthaal, problemen van organisatorische aard (arbeidsorganisatie, taakbelasting), enz.
 - **Problemen die niet aan de problematiek van één individuele werknemer gelinkt zijn (actie 2):**
Dit zijn probleemsituaties m.b.t. werkbaar samenleven en samenwerken op de werkvloer: discriminatie, vooroordelen, werksfeer, tewerkstelling van oudere werknemers, werkbaarheid, arbeidsorganisatie, re-integratie, enz.
 - **Werknemersvertegenwoordiging of individuele werknemer schakelt vakbondsconsulent in.** In geval van een probleem van één individuele werknemer (actie 1) neemt een werknemersvertegenwoordiger de rol op van aanspreekpunt voor de werknemer in kwestie. Dit aanspreekpunt zal gedurende het hele traject de draaischijf zijn t.a.v. en m.b.t. de werknemer in kwestie.
 - **Intake door consulent via een intakegesprek.** Alle intakes (ook deze waarop geen verder traject volgde) worden geregistreerd volgens een aantal kenmerken en worden generiek gerapporteerd. In 2017 engageerde ACV en ABVV zich elk voor 360 en ACLVB voor 81 intakes.
 - **Analyse:** De probleemsituatie wordt geanalyseerd. Dikwijls komen de werknemersvertegenwoordigers met een kleine vraag. De consulent diept de vraag verder uit en stelt eventueel vast dat er nog meer speelt. De consulent ondersteunt de werknemersvertegenwoordiging hierbij. Ze werken samen volgens een welbepaalde methodiek een stappenplan uit die de context optimaliseert.
 - **Plan van aanpak:** Het plan van aanpak is het eindproduct van een volledig traject. Het is een pakket van een aantal acties (naar de werknemers en naar de werkomgeving) die concrete oplossingen inhouden. Deze acties zijn telkens maatwerk, afgestemd op de problematiek van de betrokkene en de onderneming. Aangezien het over maatwerk gaat kunnen de acties verschillende vormen aannemen (vorming van de werknemer in kwestie en/of de collega's, aanpassingen aan procedures, het werk of de werkomgeving, faciliterende en bemiddelende acties, ...). In 2017 engageerden ACV en ABVV zich elk voor 90 en ACLVB voor 36 plannen van aanpak.
- Er worden voor de meest vastgestelde/ingrijpende drempels **voorbeeldtrajecten en instrumenten** uitgewerkt op basis van de opgemaakte plannen van aanpak (en de ervaringen uit de afgelegde trajecten). Zo worden volgende trajecten zo efficiënt mogelijk aangepakt. Deze kunnen ook als input gebruikt worden door de overheid, het beleid en de sectoren. De opgebouwde knowhow wordt zo ook buiten de trajecten zelf gevaloriseerd.
- Binnen **actie 3** wordt een **ondersteunende campagne** opgezet. Binnen deze campagne worden brede bedrijfsoverschrijdende –en sectoroverschrijdende sensibiliserende acties georganiseerd. Indien wenselijk en mogelijk kunnen deze acties of bepaalde ervan samen met andere organisaties aangepakt worden. Concreet houden deze acties in dat er artikels in de algemene syndicale pers en op de algemene website worden gepubliceerd, de militanten en kaders via gericht campagnemateriaal en ondersteunende tools worden geactiveerd, en gerichte initiatieven worden georganiseerd zoals de verspreiding van een campagnefolder, brochure en mailing naar alle militanten en kaders. De campagne wordt gekoppeld aan een intern vormingsaanbod.
De campagne heeft dus verschillende lagen en intensiteitsniveaus: informeren (publicaties, artikels, digitale media), individuele interactie (digitaal, fysiek), collectieve sessies (events, lerende netwerken...).

De vakbonden hadden bij het uitdenken van het project aandacht voor volgende **randvoorwaarden**:

- Opdat consulent goede ondersteuning kan bieden:

- **Consulent is competent:** Zowel inhoudelijk als methodisch zijn verschillende vaardigheden noodzakelijk. Kennis van de wereld van "het werk", goede netwerking skills, goede attitude, methodische en pedagogische competenties, en zin voor initiatief moeten aanwezig zijn.
 - **Consulent heeft netwerk met gepaste expertise:** De consulent doet voor zijn insteek (onder meer) beroep op een netwerk, waarin de algemene arbeidsmarktspelers opgenomen zijn (VDAB en ruimer), samen met organisaties die een specifieke expertise hebben i.v.m. etnische minderheden, integratieproblematieken, personen met een arbeidshandicap, samenleven en samenwerken, tewerkstelling van oudere werknemers, enz.
- Opdat de werknemersvertegenwoordiger de consulent inschakelt:
- **Werknemersvertegenwoordiging kent het ondersteunende aanbod van de consulenten:** Dit garanderen de vakbonden door de ondersteunende campagne van actie 3 (zie hoger). Via de campagne kennen de werknemersvertegenwoordigers het ondersteuningsaanbod van de consulenten.
 - **Werknemersvertegenwoordiger detecteert de probleemsituaties:** De werknemersvertegenwoordigers moeten de problemen kunnen detecteren. De vakbonden trainen de werknemersvertegenwoordigers om te kunnen "kijken".
 - **Er is een consulent die kan ondersteunen:** De consulenten moeten tijd hebben om de werknemersvertegenwoordiger te kunnen ondersteunen indien zij er nood aan hebben. De werknemersvertegenwoordiger moet bij vragen steeds bij de consulent terecht kunnen.

Betrokkenheid.

In het projectvoorstel werd gedacht aan volgende vormen van betrokkenheid:

- **Plan van aanpak wordt besproken met werkgever op sociaal overleg:** De werknemersvertegenwoordiging bespreekt de gemaakte analyse en het voorstel van plan van aanpak met de werkgever in (opeenvolgende vergaderingen van) het sociaal overleg.

Randvoorwaarden waaraan gedacht werd opdat het plan van aanpak besproken zou worden op het sociaal overleg:

- Met het oog op transparantie wordt de **werkgever op de hoogte gebracht** dat een plan van aanpak zal worden uitgewerkt en in een latere fase besproken zal worden.
- **Er wordt rekening gehouden met de overlegcultuur in het bedrijf.** Hoe en in welke fases van het traject het plan van aanpak wordt besproken op het sociaal overleg zal afhangen van de overlegcultuur in het bedrijf.

Reacties.

De vakbonden verwachtten dat het organiseren van bovenstaande activiteiten en het realiseren van betrokkenheid bij alle partijen volgende reacties teweeg zou brengen:

- **De werkgever aanvaardt het plan van aanpak en gaat over tot implementatie:** De uitvoering van het plan is afhankelijk van de goedkeuring van de werkgever. Wanneer de werkgever beslist om over te gaan tot implementatie van het plan of delen ervan, participeert de werknemersvertegenwoordiging actief aan de uitvoering ervan.

Veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden.

De activiteiten en de reacties die daarop volgen, zouden veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden moeten teweegbrengen bij werkgevers en werknemers.

Via het uitwerken van de plannen van aanpak (actie 1 en 2):

- Wordt er (meer) **aandacht gecreëerd voor werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer.**

Via de sensibiliserende campagne (actie 3):

- Wordt er (meer) **aandacht gecreëerd voor werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer** en worden handvatten geboden voor de bewustwording en aanpak ervan tot op de werkvloer.
- **Wordt er meer draagvlak gecreëerd voor inclusieve bedrijven** bij werknemers/collega's en alle werkgevers. Er wordt draagvlak gecreëerd voor de appreciatie, valorisatie en integratie van ieders talenten in de werkomgeving.
- **Zijn er minder vooroordelen en is er minder negatieve perceptie** bij de werkende bevolking in de arbeidscontext. Werknemers worden aangezet tot een mindswitch wég van vooroordelen.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

Deze veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden van werknemers en werkgevers zouden moeten leiden tot veranderingen in hun praktijk en gedrag:

- **Werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer worden aangepakt.**
- **Er wordt werkbaar samengeleefd en –gewerkt op de werkvloer.**

Resultaten.

Via al deze stappen beogen de vakbonden bij te dragen aan volgende resultaten:

- **Werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt vinden aansluiting bij hun (nieuwe) werkomgeving en geraken succesvol geïntegreerd.** Via de drie acties van het project werken de vakbonden mee om de meest optimale werkomgeving op te zetten opdat werknemers met een grotere afstand tot de werkvloer met meer kansen op slagen aan de slag kan gaan en blijven in een werkbare omgeving.

Een **randvoorwaarde** hierbij is dat de werknemers indien nodig beroep kunnen doen op **individuele functiegerelateerde begeleiding en jobcoaching**, bij bvb. VDAB, de GOB's, werkplekarchitecten,...

Figuur 19: Initiële veranderingstheorie van 'INCLUSIEVE BEDRIJVEN'

RESULTATEN

Werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt

- vinden aansluiting in hun (nieuwe) werkomgeving
- geraken succesvol geïntegreerd

(RANDVOORWAARDEN)

VERANDERINGEN IN PRAKTIJK/GEDRAG

Werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer worden aangepakt

Er wordt werkbaar samengeleefd en – gewerkt op de werkvloer

- Werknemers kunnen indien nodig beroep doen op individuele functiegerelateerde begeleiding en jobcoaching

VERANDERINGEN IN KENNIS, ATTITUDES, VAARDIGHEDEN, ...

Aandacht voor werkbaarheids- en integratiedrempels op de werkvloer

Meer draagvlak voor inclusieve bedrijven
Minder vooroordelen en negatieve perceptie bij werkende bevolking in arbeidscontext

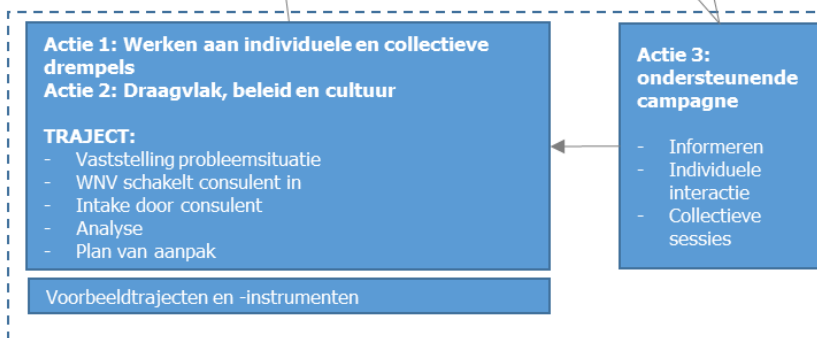
REACTIES

Werkgever aanvaardt plan van aanpak en gaat over tot implementatie

BETROKKENHEID

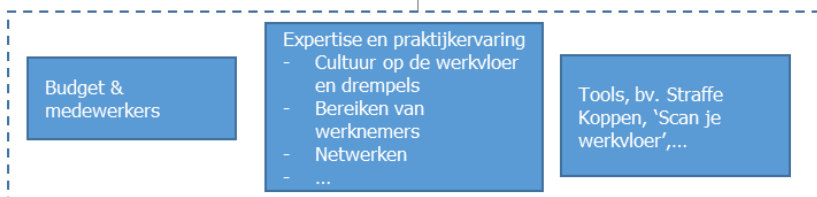
Plan van aanpak wordt besproken met werkgever op sociaal overleg

ACTIVITEITEN/OUTPUTS



- Werkgever wordt op de hoogte gebracht
- Er wordt rekening gehouden met de overlegcultuur in het bedrijf

INPUTS



- Consultant is competent
- Consultant heeft netwerk met gepaste expertise
- WNV detecteert de probleemsituaties (kan "zien")
- WNV kent het ondersteunende aanbod van consultants
- Er is een consultant die kan ondersteunen

Bron: IDEA Consult op basis van projectvoorstel 'INCLUSIEVE BEDRIJVEN' - De vakbonden



B.6 / Casestudie TALENT BOVEN BEPERKING – GRIP vzw: veranderingstheorie

Op basis van het goedgekeurde projectvoorstel en de werksessie met de verantwoordelijken voor het uittekenen van dit voorstel, werd onderstaande veranderingstheorie opgesteld. Figuur 15 biedt een schematische voorstelling van deze initiële veranderingstheorie van 'TALENT BOVEN BEPERKING'.

Inputs.

Volgende elementen zouden de input vormen van het project:

- **Ervaringsdeskundigheid:** Dit slaat op het inzetten van specifieke en authentieke ervaringen van personen met een arbeidshandicap of chronische ziekte. Men gaat ervan uit dat een wezenlijke inbreng van een ervaringsdeskundig perspectief bij zowel de sensibiliserende, mobiliserende als de beleidsgerichte acties de betrokkenheid en het draagvlak zal verhogen en zal resulteren in een inhoudelijke verrijking en betere resultaten.
- **Budget:** GRIP vzw ontvangt van de Vlaamse regering gedurende 3 jaar een betoelaging van de projectkosten van 'TALENT BOVEN BEPERKING' (2017 t/m 2019). Voor het eerste jaar bedroeg de subsidie € 141.710,4. GRIP vzw beschikt niet over middelen die als eigen bijdrage kunnen ingezet worden voor dit project.
- **Medewerkers:** Er wordt als inzet van personeel 1,5 VTE op jaarbasis voorzien. Daarvan gaat er 1,3 VTE naar GRIP vzw en 0,2 VTE naar Jong-KVG (Steunpunt Handicap en Arbeid).
- **Project handicap en arbeid sinds 2004:** Dit project is de verderzetting van het project Handicap en Arbeid - voluit 'structurele participatie van personen met een arbeidshandicap aan het werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen' – dat al loopt sinds 2004.
- **Samenwerkingsovereenkomst met VDAB sinds 2013:** Het Steunpunt Handicap en Arbeid (SHA) had een samenwerkingsovereenkomst met de VDAB sinds 2013.

Activiteiten/outputs.

In het projectvoorstel voorzag GRIP vzw 3 actielijnen met onderliggende activiteiten. Er werd een verdeling afgesproken met de overheid van de inspanningen over de drie actielijnen: 30% voor actielijn 1, 50% voor actielijn 2 en 20% voor actielijn 3. Deze verdeling kan wijzigen in het verloop van het project:

- **Actielijn 1: Ervaringsdeskundigheid over handicap en arbeid**

- **Ontwikkelen:** De ervaringsdeskundigheid opbouwen doet men via de aangesloten ledenverenigingen van het GOHA, het opvolgen van een luisternetwerk (een soort beperkte ombudsfunctie: bij elke vraag zorgen voor doorverwijzing en beperkte informatieverstrekking) en het organiseren van focusgroepen rond een bepaald thema. Daarnaast wordt ook de link gelegd naar wetenschappelijk onderzoek en acties op het terrein, door vb. studiedagen bij te wonen. Op basis hiervan worden informatiedossiers ontwikkeld als basis voor actie. Juridische en technische informatie over dienstverlening en maatregelen krijgt hierin een centrale plaats. Het doel is 7 informatiedossiers per jaar ontwikkelen.
 - **Verspreiden en sensibiliseren:** Het speerpunt van deze actie is de website www.handicapenarbeid.be. Initieel was de website ontwikkeld voor diversiteitsconsulenten (tweedelijns). In het kader van dit project wordt deze omgebouwd naar een eerstelijns info-en kenniscentrum, met een 'talent'-injectie volgens de prioriteiten van het nieuwe beleid. Naast artikelen/informatiedossiers vanuit het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid, zou een bijkomende focus het in beeld brengen van persoonlijke getuigenissen en goede praktijken over inclusie en redelijke aanpassingen worden.
Andere acties zijn: het jaarlijks publiceren van een artikel over een centraal thema in Over.Werk van het Steunpunt Werk, het beantwoorden van adviesvragen van individuele parlementsleden, sociale partners, lokale besturen en kabinetten, en het deelnemen aan panelgesprekken en debatten.
 - **Inbrengen in spoor 3 van 'Focus op Talent':** Vanuit het project wil men de expertise over handicap en chronische ziekte op een actieve wijze inbrengen bij de andere partners van het Focus op Talent-beleid. Enerzijds via advies bij specifieke vragen, maar eventueel ook via meerdere afstemmingen per jaar (vb. door deelname aan stuurgroepen of expertgroepen). Met de andere structurele partners van het beleid en met de goedgekeurde ESF-projecten wenst men een samenwerking op te zetten op basis van een verkenning van de gemeenschappelijke punten.
- **Actielijn 2: Constructief en actiegericht deelnemen aan overlegstructuren om het handicapperspectief over tewerkstelling te garanderen**
 - **Deelnemen aan overlegstructuren over tewerkstelling:** Binnen de SERV (Commissie Diversiteit), VDAB (Stakeholdersforum, permanent overleg over werkzoekenden met een arbeidshandicap POWA, open kennisnetwerk en heroverwegingscommissie), GTB-Vlaanderen (Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en dagelijks bestuur) en via de talent tafels en thematafels. Men zorgt ervoor dat er telkens 1 à 2 personen vanuit het GOHA aanwezig zijn de op de vergaderingen. Ter voorbereiding worden op basis van ervaringsdeskundigheid (zie actielijn 1) dossiers, standpunten en adviezen uitgewerkt.
 - **IJveren voor de realisatie van de actielijst arbeidshandicap van de SERV:** De actielijst arbeidshandicap is één van de centrale elementen het beleidswerk. De actielijst omvat een stand van zaken en de belangrijke drempels en mogelijke oplossingen. Dit werd half 2014 op de rails gezet binnen de commissie diversiteit van de SERV. Deze lijst van 70 acties wordt breed gedragen binnen de arbeidsmarkt. Het is een instrument dat alle organisaties (werkgevers, vakbonden, verantwoordelijke ministers, dienstverlenende organisaties zoals VDAB, GTB en de GOB's, het project Handicap, Chronische Ziekte en Arbeid) verplicht om een gezamenlijk engagement en tijdsplan te formuleren. Bedoeling is om deze lijst concreter te maken en uit te rollen.
- **Actielijn 3: Het overleg van de middenveldorganisaties van personen met een handicap en chronische ziekte over het thema handicap en arbeid in het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid (GOHA) ondersteunen**
Om het Gebruikersoverleg vlot te laten werken wordt een maandelijks overlegmoment georganiseerd en worden vertegenwoordigers ondersteund in functie van hun vertegenwoordiging in andere structuren of organisaties. Daarnaast wordt er ook actief geïnvesteerd in de betrokkenheid van de lid organisaties, maar ook van niet aangesloten organisaties.

Randvoorwaarde om met de inputs de activiteiten te kunnen organiseren, is de **synergie tussen GRIP vzw, GOHA & SHA**. Via een bundeling van krachten wordt het project vormgegeven. GRIP vzw (Gelijke Rechten voor Iedere Persoon met een handicap) is de Vlaamse mensenrechtenorganisatie van personen met een handicap. GRIP vzw is de projecthouder van dit project. Het project krijgt concreet vorm in het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid (GOHA) en het Steunpunt Handicap en Arbeid (SHA). Het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid (GOHA) brengt vertegenwoordigers van verschillende verenigingen voor personen met een handicap of chronische ziekte, koepels en patiëntenorganisaties samen en fungeert als een centraal aanspreekpunt voor beleidsvoerders³¹. Het Steunpunt Handicap en Arbeid (SHA) is een initiatief van Jong-KVG, dat informatie en ondersteuning voorziet voor actoren binnen het tewerkstellingsveld, onder meer door vorming en de website www.handicapenarbeid.be.

Betrokkenheid.

In het projectvoorstel dacht men aan **samenwerkingsovereenkomsten** om betrokkenheid te realiseren: met de andere structurele partners van het beleid en met de goedgekeurde ESF-projecten in het kader van de inbreng in spoor 3 van Focus op Talent, enkel waar aangewezen.

GRIP vzw heeft in het projectvoorstel oog voor **randvoorwaarden** die moeten worden vervuld om betrokkenheid te realiseren. Een eerste is **goed contact met minister, departement WSE en VDAB, structurele partners en partners ESF-projecten**. Een constructieve benadering wordt voorop gesteld. Hierbij sluit men bewust aan bij het sociaal overleg in brede zin. Men kiest ervoor om lobbywerk en acties voeren niet als werkwijze te hanteren. Het is belangrijker dat concrete stappen vooruit worden gezet, samen met de sociale partners (co-creatie). Een tweede randvoorwaarde is de **kwaliteit van standpunten en adviezen**: men besteedt (nog) meer aandacht aan de kwaliteit van de uitgewerkte nota's.

Reacties.

GRIP vzw verwachtte dat het organiseren van bovenstaande activiteiten en het realiseren van betrokkenheid bij alle partijen volgende reacties teweeg zou brengen:

- **Website heeft bredere weerklank:** Met de vernieuwde website mikt men op een bredere weerklank, o.a. bij personen met een arbeidshandicap en werkgevers. De website wordt een eerstelijns info-en kenniscentrum dat wordt gepromoot naar een breed publiek. Men mikt op 40.000 unieke bezoekers per jaar en 200 uitgestuurde tweets per jaar, goed voor 100.000 tweetweergaven per jaar.
- **Structurele partners & ESF-projecten geven input een plaats in hun project:** Door aan te sluiten bij de concrete acties van de andere projecten, hoopte men de talentbenadering, kijk op handicap en aandacht voor redelijke aanpassingen maximaal ingang te doen in elk van deze projecten.
- **Input werkt door in sociaal overleg en op het terrein:** De doorwerking van de inbreng tot op het terrein krijgt bijzonder aandacht in het projectvoorstel. Men wil de standpunten breder verspreiden dan binnen het overlegcircuit, zodat de kennis en ervaringsdeskundigheid over bepaalde hangende thema's breder gedeeld wordt en tot uiting komt in acties op het terrein. Voorts neemt men zich voor om expliciet in te zetten op de monitoring van het bereik van de input die wordt geleverd.

Een eerste **randvoorwaarde** om deze reacties te realiseren is de **kwaliteit van de hervorming van de website** en het eraan gekoppelde communicatieplan om de verspreiding van de informatie en standpunten verder vorm te geven, overeenkomstig de beschikbare middelen. Bovendien is er ook **goodwill van de andere partners** en projecten nodig om beroep te doen op de input van Handicap en Arbeid.

Veranderingen in kennis, attitudes en vaardigheden.

De activiteiten en de reacties die daarop volgen, zouden moeten leiden tot een **verandering in kijk op handicap** op de arbeidsmarkt. Men streeft, in navolging van het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap, naar een mindshift: van het medisch 'defect'-model, dat de beperking van een persoon als oorzaak beschouwt van het niet functioneren binnen de samenleving, naar het sociaal-cultureel model, dat stelt dat wanneer de samenleving erin slaagt aanpassingen te realiseren, mensen met een beperking veel meer kunnen participeren. Hieraan ontleent het project zijn naam: **'Talent boven beperking'**. Het verbindt 'focus op talent' met de benadering van 'kijk op handicap', vanuit de analyse dat een negatieve kijk op handicap en chronische ziekte de talentbenadering in de weg staat.

Veranderingen in praktijk en gedrag.

³¹ Het Gebruikersoverleg bestaat uit de volgende organisaties: Blindenzorg Licht en Liefde, Gelijke Rechten voor Iedere Persoon met een handicap (GRIP vzw), Doof Vlaanderen, Federatie van Vlaamse Verenigingen tot Optimale Participatie en integratie van DOve en Slechthorende kinderen en volwassenen in de Samenleving (Opdoss), STAN, Katholieke Vereniging voor Gehandicapten (KVG), Kom op Tegen Kanker, de Vzw Belgische Multiple Sclerose Liga (MS-liga), SIMILES, de Vereniging voor personen met een handicap (VFG), het Vlaams Patiëntenplatform (VPP), Rondpunt vzw (steunpunt verkeersslachtoffers), HAZO (handicap zelfstandig ondernemend), Liberale Vereniging van Personen met een handicap vzw (LVPH) en Ouders voor Inclusie.

Deze verandering in kijk op handicap op de arbeidsmarkt zou moeten leiden tot:

- **Meer redelijke aanpassingen** om het recht op werk van personen met een handicap te waarborgen;
- **Meer inclusieve tewerkstelling:** Art. 27 van het VN-Verdrag inzake de Rechten voor Personen met een Handicap (VRPH) heeft het over 'het recht van personen met een handicap op werk, op voet van gelijkheid met anderen; dit omvat het recht op de mogelijkheid in het levensonderhoud te voorzien door middel van in vrijheid gekozen of aanvaard werk op een arbeidsmarkt en in een werkomgeving die open zijn, waarbij niemand wordt uitgesloten, en die toegankelijk zijn voor personen met een handicap'. Het project streeft naar een inclusieve en reguliere inbedding van werk.

Resultaten.

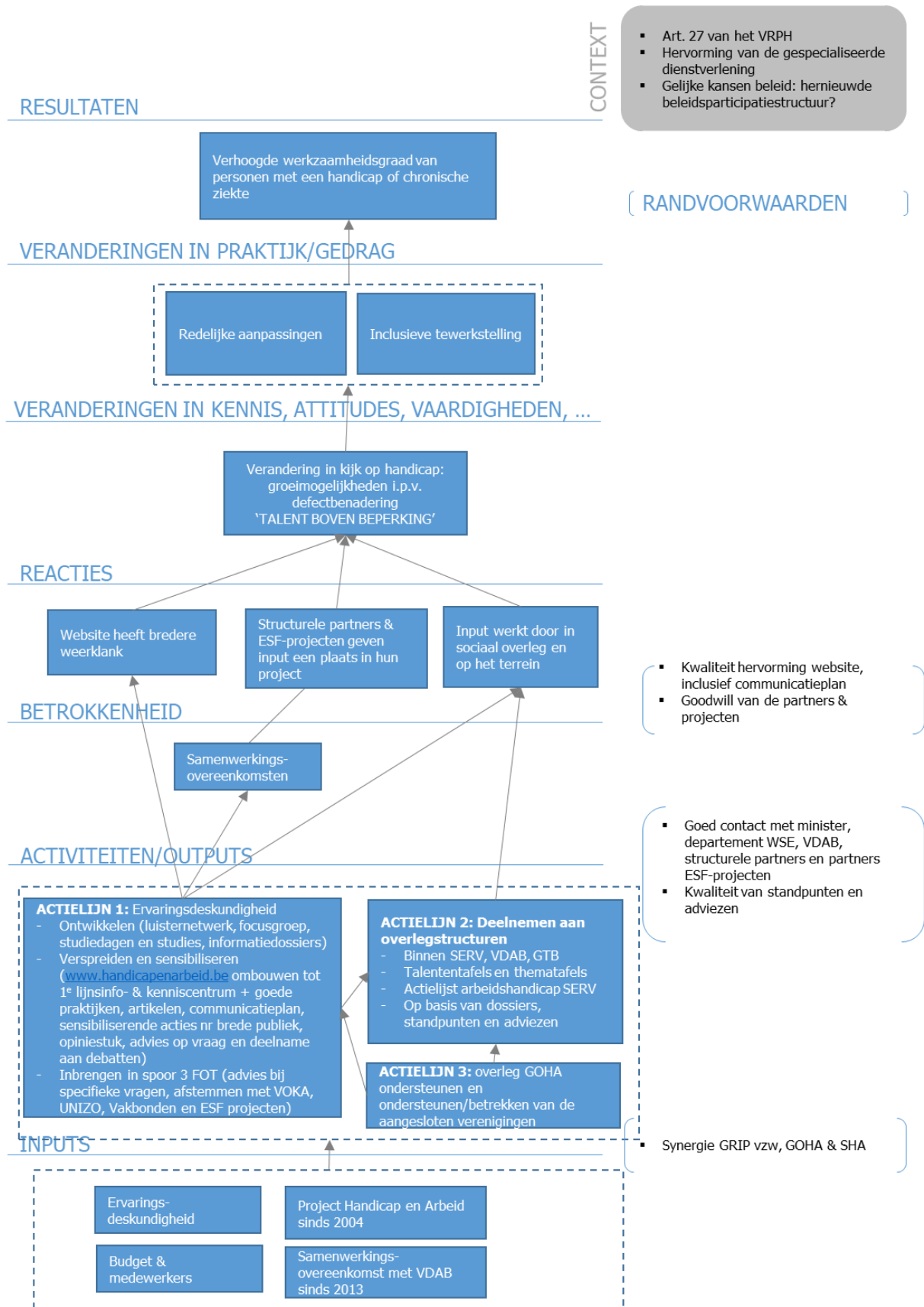
Via al deze stappen beoogt GRIP vzw finaal bij te dragen aan een **verhoogde werkzaamheidsgraad van personen met een handicap of een chronische ziekte.**

Context.

In het projectvoorstel komen volgende contextfactoren ter sprake die belangrijk zijn voor het project:

- **Art. 27 van het VRPH:** Dit hoger geciteerde artikel is, samen met Art. 3.4, dat handelt over beleidsparticipatie, ten allen tijde de centrale toetssteen van het project. De beleidsmakers zijn in principe verplicht om dit VN-verdrag te realiseren in Vlaanderen.
- **Hervorming van de gespecialiseerde dienstverlening:** Het project doet zelf niet aan arbeidsbemiddeling of opleiding. Dat is de opdracht van GTB (Gespecialiseerd Team Bemiddeling, de dienst voor de bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking of gezondheidsproblemen naar een gepaste job) en de GOB's (de gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentra).
- **Gelijke kansen beleid: hernieuwde beleidsparticipatiestructuur?** Er wordt gewerkt aan een (hernieuwde) beleidsparticipatiestructuur voor en door personen met een beperking in Vlaanderen. In het projectvoorstel stond dat dit er zou kunnen toe leiden dat er gaandeweg tijdens de looptijd van het project meer ruimte komt voor een sterkere actiegerichte werking.

Figuur 20: Initiële veranderingstheorie van 'TALENT BOVEN BEPERKING'



Bron: IDEA Consult op basis van projectvoorstel 'TALENT BOVEN BEPERKING' - GRIP

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
België

Contact

T: +32 (0)2 282 17 10
E: info@ideaconsult.be

