



Sint-Elisabethstraat 38a  
B 2060 Antwerpen

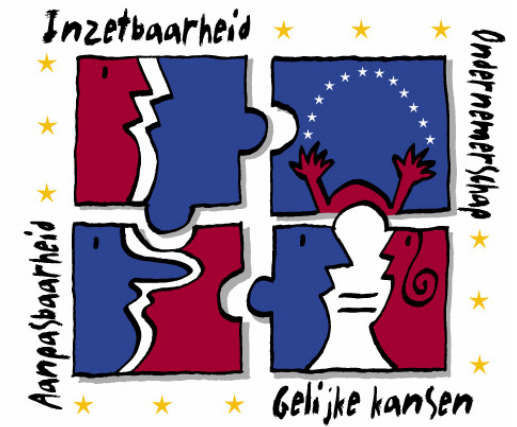
tel +32 (0)3 270 16 26  
fax +32 (0)3 270 16 16  
e-mail info@tempera.be

tempera



"Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF  
ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen en door te investeren in menselijke hulpbron"



ESF in VLAANDEREN 2000 - 2006

## Aanbiedersbevraging en projectevaluatie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. Het aanbod aan loopbaanbegeleiding doorgelicht.

Michel Albertyn en Kristien Michielsen  
Internationale vergelijking: Tom Vandenbrande (HIVA)

November 2004



# Inhoudsopgave

---

<b>1. Ter inleiding: onderzoeksopzet en werkwijze</b>	<b>6</b>
1.1 Procesevaluatie – de puzzel vervolledigd .....	6
1.2 Even voorstellen – de aanbieders.....	8
1.2.1 Het aanbod in Vlaanderen.....	8
1.2.2 De selectie van aanbieders.....	8
1.2.3 De geselecteerde aanbieders .....	10
1.2.4 Veranderingen ten opzichte van de effectevaluatie.....	13
1.3 Dieptegesprekken met aanbieders en gebruikers.....	14
1.3.1 Dieptegesprekken met begeleiders .....	14
1.3.2 Dieptegesprekken met deelnemers .....	15
1.4 Internationale vergelijking.....	16
1.5 Rapportering.....	18
<b>2. Onbekend maakt onbemind? Het ‘verkopen’ van loopbaanbegeleiding</b>	<b>19</b>
2.1 Probleemstelling: de onbekendheid van loopbaanbegeleiding.....	19
2.2 De rekruteringskanalen, of het verkopen van loopbaanbegeleiding.....	22
2.2.1 Het rekruteren van individuen – een overzicht van rekruteringskanalen .....	22
2.2.2 Het rekruteren van bedrijven.....	24
2.2.3 Organisatorische schaalvoordelen bij het rekruteren .....	25
2.2.4 De meest succesvolle rekruteringsmethode.....	26
2.3 Doelgroepenbeleid.....	27
2.3.1 Kansengroepenbeleid.....	27
2.3.2 Een ruime definitie van kansengroepen.....	27
2.3.3 Rekrutering van kansengroepen .....	28
2.4 Rekrutering als investering: de middelen.....	31
2.5 Problemen bij het rekruteren.....	32
2.6 Conclusie .....	33
<b>3. Het begeleidingstraject: loopbaandienstverlening vanuit deelnemersperspectief</b>	<b>35</b>
3.1 Inleiding en onderzoeksopzet .....	35
3.2 Het begeleidingstraject in detail.....	38

3.2.1	De doorlooptijd .....	39
3.2.2	Groepstrajecten versus individuele trajecten.....	40
3.2.3	Het aantal sessies .....	42
3.2.4	Opeenvolging van de sessies .....	43
3.2.5	Het aantal contacturen.....	44
3.3	De impact van het profiel van de deelnemer op de inrichting van het traject .....	45
3.4	Cursusmateriaal en huiswerk.....	48
3.5	Conclusie .....	50
<b>4.</b>	<b><i>De financiering: loopbaanbegeleiding vanuit organisatorisch perspectief</i></b> .....	<b>52</b>
4.1	Onderzoeksvragen en onderzoeksopzet.....	52
4.2	De balans opmaken: uitgaven en inkomsten van loopbaanbegeleidingorganisaties .....	54
4.2.1	De uitgaven.....	54
4.2.2	De inkomsten .....	59
4.2.3	Eigen middelen en opbrengsten uit het project.....	62
4.3	De kostprijs van loopbaanbegeleiding .....	63
4.3.1	Onderzoeksopzet.....	63
4.3.2	Het maximale scenario.....	65
4.3.3	Tijdsbesteding van een begeleider aan het zuiver begeleiden .....	68
4.3.4	Tijdsbesteding van een begeleider aan andere activiteiten.....	70
4.3.5	Werkbelasting in de bestudeerde organisaties .....	71
4.3.6	Vergelijking met het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 .....	73
4.3.7	Tijdsdrukverhogende en -verlagende factoren.....	74
4.4	Conclusies .....	77
4.4.1	Factoren die een invloed hebben op de kostprijs .....	77
4.4.2	Conclusies naar subsidiëring toe .....	78
<b>5.</b>	<b><i>De afhakers</i></b> .....	<b>80</b>
5.1	Uitval als informatiebron .....	80
5.2	Uitval na het oriënteringsgesprek.....	83
5.2.1	De redenen voor uitval na de oriënterende fase.....	83
5.2.2	Verklaringen voor verschillen tussen de organisaties.....	84
5.3	Uitval tijdens het traject.....	86
5.3.1	Verklaringen voor uitval tijdens het traject.....	86
5.3.2	Verklaring voor verschillen tussen organisaties .....	87
5.4	Gevolgen voor de organisaties .....	88

5.5	Conclusie .....	89
<b>6.</b>	<b><i>Knelpunten in de organisatie van loopbaanbegeleiding</i></b>	<b>90</b>
6.1	Inleidend .....	90
6.2	Onbekendheid – rekruteren van deelnemers .....	93
6.3	Opleiding voor begeleiders .....	95
6.4	Kwaliteitsstandaarden .....	98
6.5	Methodiekontwikkeling .....	100
6.6	Financiering .....	102
6.7	Het begeleiden van kansengroepen .....	105
6.8	Het Europees Sociaal Fonds .....	107
6.9	Antwoorden op een rijtje .....	108
6.9.1	Antwoorden vanuit de organisatie .....	108
6.9.2	Antwoorden van een overheid .....	109
6.10	Conclusie .....	110
<b>7.</b>	<b><i>Conclusie</i></b>	<b>111</b>
<b>8.</b>	<b><i>Bijlage: telefonische marktverkenning</i></b>	<b>116</b>
<b>9.</b>	<b><i>Bibliografie</i></b>	<b>120</b>

# 1. *Ter inleiding: onderzoeksopzet en werkwijze*

---

*In Vlaanderen bestaan heel wat organisaties die loopbaanbegeleiding aanbieden: van Europese projecten, over consultancy, tot verenigingen zonder winstoogmerk. Deze initiatieven hebben elk een eigen visie op loopbaanbegeleiding en de manier waarop men dit het best organiseert. De projectevaluatie, als onderdeel van de aanbodstudie, kijkt naar de inrichting van loopbaanbegeleidingstrajecten, maar evenzeer naar organisatorische aspecten en omgevingsfactoren. Een selectie van vijf ideaaltypische projecten ligt aan de basis van een evaluatie van het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. Ervaringen van enkele gebruikers en voorbeelden uit het buitenland vervolledigen het beeld.*

## **1.1 Procesevaluatie – de puzzel vervolledigd**

*Meer dan een studie van effecten.* Een aanbodstudie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen stopt niet bij het bevragen van gebruikers en het bestuderen van resultaten. Na de potentiële deelnemers uit het eerste deel en de reële gebruikers en de effecten uit het tweede deel, wordt het tijd de aanbieders zelf onder de loep te nemen. De projectevaluatie bekijkt een aantal initiatieven in Vlaanderen van dichtbij: de trajecten zelf zijn onderwerp van onderzoek, maar eveneens komen omliggende factoren zoals het bereiken van deelnemers, de regelgeving, de financiering, ... aan bod.

De projectevaluatie zoekt in de eerste plaats een antwoord op de vraag:

Op welke manieren wordt loopbaanbegeleiding in Vlaanderen aangeboden?

*Onderdelen projectevaluatie.* De projectevaluatie van loopbaanbegeleiding gebeurt op drie niveau's:

- Centraal staat de manier waarop loopbaanbegeleiding in een aantal geselecteerde organisaties verloopt. Interviews met begeleiders en coördinatoren uit deze centra maken duidelijk hoe verschillend het aanbod aan loopbaanbegeleiding in Vlaanderen is.
- Vijftien deelnemers, die reeds een traject afronden, delen hun mening over en ervaringen met loopbaanbegeleiding mee.
- Tegelijk loopt een onderzoek naar vergelijkbare initiatieven in een aantal andere landen.

*Afbakening in tijd.* De tijdsperiode waarop de bevraging van de aanbieders betrekking heeft, loopt van 1 september 2003 tot en met 31 augustus 2004. Een periode van een jaar neutraliseert piek- en dalmomenten zoals de drukke maanden september en oktober en het 'laagseizoen' juli en augustus. Gezien de korte levensduur van een aantal projecten bestudeert de projectevaluatie de meest recente periode.

De in het onderzoek opgenomen ESF-projecten boden ten vroegste vanaf 2001 loopbaanbegeleiding aan. De experimentele fase van deze projecten was nog niet volledig afgerond ten tijde van het onderzoek.

## 1.2 Even voorstellen – de aanbieders

### 1.2.1 Het aanbod in Vlaanderen

*Een marktverkenning.* Een telefonische marktverkenning, uitgevoerd in november en december 2003 leert ons dat er in Vlaanderen een groot en gevarieerd aanbod bestaat aan loopbaanbegeleiding. Vertrekkende van een lijst met ESF-projecten kwam deze verkenning, via doorverwijzingen, tot een inventarisatie van de meeste loopbaanbegeleidingorganisaties in Vlaanderen. De uiteindelijke lijst telt 24 organisaties en is opgenomen in bijlage.

*Een gevarieerd aanbod.* De marktverkenning vindt een variëteit aan aanbieders van loopbaanbegeleiding: grote en kleine initiatieven, zonder winst oogmerk of met commerciële doeleinden, jonge centra en organisaties met jarenlange ervaring,... Ook naar doelgroep en aanpak verschillen de organisaties: sommige richten zich enkel op sterke profielen, terwijl andere vooral kansengroepen begeleiden. Een aantal organisaties begeleidt vooral werknemers op vraag van bedrijven, de meeste organisaties werken met particulieren,... Bovendien is de markt momenteel in volle beweging. Vooral onder impuls van financiële steun geleverd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) zagen de voorbije jaren heel wat nieuwe initiatieven het licht.

### 1.2.2 De selectie van aanbieders

*De selectie van de aanbieders.* De projectevaluatie bouwt verder op de steekproefbasis van zes projecten uit het vorige deel van het onderzoek: Galileï, Keerpunt, VormingPlus, Bridges for Choice, Fokus en de VDAB. Een aantal criteria lagen aan de basis van deze selectie van deze ideaaltypische loopbaanbegeleidinginitiatieven:

- De leeftijd van de projecten: de organisaties waren minstens twee jaar operationeel in januari 2004 en dus voorbij de opstartfase.

### **Selectie van zes projecten**

<b>De geselecteerde aanbieders</b>
Galileï
Keerpunt
VormingPlus
Bridges for Choice
Vitamine W - Fokus
Competentiecentra VDAB



- ♦ Het klantenbestand van de projecten: de organisaties bouwden een voldoende groot klantenbestand uit (meer dan vijftig deelnemers op jaarbasis).
- ♦ De beoogde doelgroep: de organisaties beoogden onderling niet allemaal dezelfde doelgroepen.
- ♦ De aard van de projecten: projecten die gefinancierd worden door het Europees Sociaal Fonds, een vereniging zonder winstoogmerk en een overheidsinstelling.

Het werken met dezelfde selectie als de gebruikersbevraging laat toe een link te leggen tussen aanbieders en gebruikers.

*Geen sterk inzetbare doelgroep.* Net als de effectevaluatie, nam de projectevaluatie het oorspronkelijk geselecteerde loopbaanbegeleidingcentrum Galileï niet op in het onderzoek. Galileï verleende zijn medewerking aan de effectevaluatie, maar geen enkele deelnemer bleek bereid deel te nemen aan het onderzoek. Bijgevolg specialiseert geen van de bestudeerde aanbieders zich in het begeleiden van deelnemers met een hoge inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

### 1.2.3 De geselecteerde aanbieders

	Keerpunt	VormingPlus	Bridges for Choice	Fokus	VDAB
Leeftijd in jaar	3	22	6	3	3
Aard organisatie	Privé	VZW	Privé	VZW	Overheidsdienst
Gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee, maar engageerde zich aan dezelfde voorwaarden als ESF-organisaties te werken
Aantal deelnemers van 1 september 2003 tot en met 31 augustus 2004	75	140	146	103	901
Individen of bedrijven*	Individen	Individen	Individen	Individen	Zowel individen (75%) als bedrijven (25%)
Doelgroep	Geen vooropgestelde doelgroep	Geen vooropgestelde doelgroep	Geen vooropgestelde doelgroep	Kansengroepen	Geen vooropgestelde doelgroep
Individuele trajecten of groepstrajecten	Individueel	Groep	Zowel individueel (30%) als groep (70%)	Zowel individueel (90%) als groep (10%)	Zowel individueel (95%) als groep (5%)
Andere activiteiten	Trainingen in sociale vaardigheden	Deel van Vorming Plus – volkshogeschool	Consultancyopdrachten, transitie management en opleiden van begeleiders	Deel van Vitamine W, diensten voor kansarme werkzoekenden	Arbeidsbemiddeling en aanverwante diensten

\* Sommige organisaties bieden ook loopbaanbegeleiding aan in bedrijven, maar scheiden dit duidelijk van loopbaanbegeleiding voor individuen. Enkel de VDAB rekent beide zaken tot dezelfde categorie.

**Keerpunt.** Voor Keerpunt is loopbaanbegeleiding een gevoelig en zeer persoonsgebonden proces. Omdat loopbaanbegeleiding voor elke deelnemer een andere ervaring is, hekelt de organisatie gestandaardiseerde trajecten. Individueel maatwerk leveren is de basisfilosofie. Hiervan vertrekend staat Keerpunt op jaarbasis 75 mensen bij in het denken over hun loopbaan.

Keerpunt ging drie jaar geleden van start met haar LoopbaanAdviesCentrum (LAC). Het LAC is erkend en wordt gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds. Naast loopbaanadvies, specialiseert Keerpunt zich in het geven van trainingen rond sociale vaardigheden, een ervaring die geregeld van pas komt bij het begeleiden van loopbanen. Voor het in goede banen leiden van al deze activiteiten staan er vier begeleiders en een secretariaatshulp paraat.

De geschiedenis van Keerpunt gaat 22 jaar terug. Toen bestond er in elke provincie een vormingscentrum met de naam "Omschakelen", dat onder meer loopbaanadvies gaf. Dertien jaar geleden splitste de werking op. Enkel in Berchem bleef deze werking bestaan (zie verder). Uit het Omschakelen van Hasselt ontstond Keerpunt.

**VormingPlus.** VormingPlus bekijkt loopbaanbegeleiding vanuit een ander perspectief: dynamische groepswerking vormt het uitgangspunt. Omdat veel te leren valt uit ervaringen van anderen, komen de deelnemers bij VormingPlus bijna uitsluitend in groep samen om zich te (her)oriënteren op de arbeidsmarkt. Op jaarbasis vinden zo'n 140 individuen zich in dit denkkader. De organisatie bestaat sinds januari 2004 en is een samensmelting van vijf vormingscentra. Een daarvan was Omschakelen, een organisatie die al meer dan twintig jaar actief is op het gebied van loopbaanbegeleiding in het Antwerpse.

VormingPlus Antwerpen behoort tot een netwerk van dertien regionale volkshogescholen, allen verenigingen zonder winstoogmerk, gesubsidieerd door de Vlaamse overheid. Naast loopbaanbegeleiding vinden er binnen VormingPlus heel wat andere activiteiten plaats.

**Bridges for Choice.** De begeleiders bij Bridges for Choice beschikken over een jarenlange ervaring in loopbaanbegeleiding en onderzoek hierover. De financiering

door het ESF was het startsein om naast bedrijfsgebonden loopbaanbegeleiding, ook individuen meer inzicht te geven in het maken van loopbaankeuzes. Ondertussen vinden jaarlijks ongeveer 150 mensen hun weg naar Mechelen, waar ze opgewacht worden door drie begeleiders. In de ontwikkeling van trajecten, of het nu individuele trajecten of groepstrajecten zijn, wordt veel belang gehecht aan de methodologische onderbouw. Bridges for Choice is de enige organisatie in Vlaanderen die zelf opleidingen aanbiedt voor loopbaanbegeleiders.

Naast individuele loopbaanbegeleiding is deze organisatie al jaren actief op het domein van transitie management, een commerciële dienst die bedrijven in transitie professionele ondersteuning biedt.

*Vitamine W - Fokus.* Na jaren expertise op te bouwen in het ondersteunen en begeleiden van laaggeschoolde werkzoekenden in hun weg naar werk, besloot Vitamine W in 2001 zich ook te richten tot de werkenden. Er werden middelen gezocht en gekregen bij het ESF en het loopbaanbegeleidingcentrum Fokus was geboren. Gevestigd in Borgerhout specialiseert Fokus zich in het begeleiden van kansengroepen, hoofdzakelijk laaggeschoolden (diploma lager middelbaar onderwijs) en allochtonen. Drie begeleiders helpen deze individuen ondernemer te worden van hun eigen loopbaan. Het voorbije jaar stonden zij 103 werknemers bij, waarvan bijna 90 procent tot kansengroepen behoort. In 2004 experimenteerde Fokus even met groepstrajecten, maar het individueel begeleiden blijft de hoofdactiviteit.

*VDAB.* Naast de arbeidsmarktwerking, beschikt de VDAB ook over een aantal competentiecentra, die diensten aanbieden aan werkenden. Loopbaanbegeleiding is een van deze diensten. De VDAB heeft dertig begeleiders in dienst, die jaarlijks ongeveer 900 werkenden helpen een weg te vinden in hun loopbaan. Individuele trajecten hebben momenteel het overwicht (95%) op groepstrajecten, maar men streeft naar een 50/50 verhouding. Loopbaanbegeleiding wordt hoofdzakelijk aangeboden aan individuen (75%). Toch kunnen ook bedrijven hulp van de VDAB invoeren. Dat beide diensten samen als loopbaanbegeleiding worden geclassificeerd, is uitzonderlijk in Vlaanderen.

#### 1.2.4 Veranderingen ten opzichte van de effectevaluatie

*Timing onderzoek.* De aanbodstudie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen liep over een volledig kalenderjaar: van november 2003 tot en met november 2004. De projectevaluatie nam de laatste maanden in beslag: van augustus 2004 tot en met november 2004. Interviews met begeleiders vonden plaats in september en oktober van dat jaar. Tijdens deze periode deed er zich een belangrijke wijziging voor in het loopbaanbegeleidinggebeuren in Vlaanderen: op 27 augustus 2004 keurde de Vlaamse regering een besluit goed betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening in Vlaanderen. Het besluit trad in werking op 6 december 2004.

*Een nieuw Vlaams besluit.* Het Vlaamse besluit legt aan de centra, die erkend en gesubsidieerd willen worden door het ESF-agentschap en de Vlaamse Gemeenschap, een reeks voorwaarden op en brengt daarmee een nieuwe dynamiek in loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. Voor de betrokken centra wordt het, na een experimentele fase, menens. Ze moeten nieuwe projectaanvragen indienen en zich bezinnen over hun werking.

Tijdens de aanbiedersbevraging, van september tot en met oktober 2004, was het besluit nog niet in werking. Bij de betrokken centra heerste er onzekerheid over de impact ervan. De organisaties dachten over aanpassingen van hun aanpak van loopbaanbegeleiding. Deze onduidelijkheid maakte de organisaties onzeker en kritisch naar de toekomst toe.

De onduidelijke transitie situatie bemoeilijkte ook het onderzoek. Bevindingen en uitspraken over de nieuwe regelgeving moeten in de voorwaardelijke wijze gelezen worden: de nieuwe regelgeving was nog niet operationeel, zodat de uitspraken van de begeleiders op basis van veronderstellingen gebeuren.

*Verhoging zwak inzetbare doelgroepen.* In vergelijking met de aanvangsfase van het onderzoek, betreft de procesevaluatie proportioneel meer kansengroepen. Een van de voorwaarden voor subsidiëring in het nieuwe Vlaamse besluit is dat minstens de helft van de deelnemers uit kansengroepen moeten komen. De betrokken organisaties

#### ***Het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening***

De meest besproken veranderingen ingevoerd door het Vlaamse besluit betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening zijn:

- ♦ een centrum voor loopbaanbegeleiding moet jaarlijks 200 trajecten begeleiden
- ♦ minstens de helft van de begeleidde werkenden moet uit kansengroepen komen (40% in 2005)
- ♦ een traject omvat minimum zes uur individuele begeleiding
- ♦ de organisatie krijgt een vaste subsidie van 44.000 euro, die kan aangevuld worden met maximum 800 euro per deelnemer.

Het besluit Vlaamse Regering met het bijhorende ministeriële besluit werd op 12 november 2004 door de minister ondertekend en in het Belgisch staatsblad van 6 december 2004 gepubliceerd.

Sinds deze publicatie op 6 december 2004 treedt de nieuwe regelgeving in werking en kunnen promotoren gedurende twee maanden, dus tot 6 februari 2005, hun project indienen. Aanvragen tot subsidies kunnen worden ingediend tot 31 juli 2005.

In 2005 zal dan bij ministerieel besluit een nieuwe indieningsperiode worden bepaald.

ontwikkelden intussen specifieke rekruteringswijzen, waardoor het aandeel deelnemers uit kansengroepen steeg. Bovendien definieert het nieuwe Vlaamse besluit kansengroepen op een ruimere manier dan ervoor, waardoor meer mensen in een van de categorieën kansengroepen vallen.

### **1.3 Dieptegesprekken met aanbieders en gebruikers**

*Diepte-interviews met begeleiders en deelnemers.* Om te achterhalen hoe organisaties in Vlaanderen loopbaanbegeleiding organiseren en aanbieden, werden interviews afgenomen bij begeleiders en deelnemers. Loopbaanbegeleiders richten trajecten in, begeleiden ze en volgen ze op. Twee interviewrondes met deze begeleiders brachten duidelijkheid over het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. Daarnaast hebben ook de gebruikers eigen ervaringen met loopbaanbegeleiding. Dieptegesprekken met vijftien deelnemers zorgden dat ook hun oordeel over het gevolgde traject niet verloren ging.

#### **1.3.1 Dieptegesprekken met begeleiders**

*Aanpak van de dieptegesprekken.* De complexiteit van loopbaanbegeleiding en de grote verscheidenheid aan manieren van aanbieden, maakten interviewen in twee rondes noodzakelijk. De eerste ronde verzamelde zoveel mogelijk kwantificeerbare informatie, terwijl de tweede ronde op zoek ging naar verklaringen voor opvallende verschillen tussen organisaties.

*De eerste ronde - een bevraging naar vormelijke aspecten.* Het eerste interview in elke organisatie bestudeerde de manier waarop loopbaanbegeleiding er is ingericht en hoe de organisatie functioneert. De doelstelling was het vergelijken van de verschillende begeleidingprocessen op hun vormelijke aspecten. Verzamelen van kwantificeerbare informatie moest mogelijk maken de organisaties op een objectieve manier naast elkaar te plaatsen.

### ***Informatieverzameling***

Drie verschillende perspectieven wierpen hun licht op het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen:

- ♦ De organisaties: in de vijf geselecteerde organisaties werden telkens twee dieptegesprekken afgenomen.
- ♦ De deelnemers: in dieptegesprekken gaven vijftien gebruikers hun visie op het gevolgde traject.
- ♦ Buitenlandse ervaringen: een blik over de grens maakt het mogelijk vanuit een andere invalshoek naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen te kijken.

De interviews van de eerste ronde bestonden uit drie grote delen. Een eerste deel peilde naar de organisatie zelf. Het tweede deel overliep in detail alle aspecten van het begeleidingproces: beginnend bij de rekrutering van de deelnemers en eindigend bij het allerlaatste contactmoment tussen deelnemer en begeleider. Een derde deel omvatte diverse zaken, die het kader vormen waarin loopbaanbegeleiding tot stand komt.

*De tweede ronde - een terugkoppeling.* De eerste ronde wees uit dat elke organisatie op minstens één vlak een uitzonderlijke positie innam in vergelijking met de andere organisaties. Een terugkoppelfase leek aangewezen. Tijdens dit tweede gesprek kregen de begeleiders tabellen en grafieken voorgeschiedt waarop hun organisatie werd vergeleken met de andere organisaties. Het interview zocht naar verklaringen voor de verschillen tussen organisaties.

### 1.3.2 Dieptegesprekken met deelnemers

*Bevraging gebruikers.* Een aantal deelnemers kreeg de kans hun ervaringen met loopbaanbegeleiding te vertellen in een open gesprek. Dit ging in op het verloop van het door hen gevolgde traject. Naast een bevraging van kwantitatieve gegevens (Hoeveel contacturen? Hoeveel sessies? Wat is de doorlooptijd?) werd ook een persoonlijk oordeel gevraagd van het begeleidingproces.

Per organisatie werden drie gebruikers gecontacteerd: acht vrouwen en zeven mannen, tussen 31 en 58 jaar en regionaal verspreid over heel Vlaanderen. Wat betreft hun opleidingsniveau waren er zes mensen met een lage scholingsgraad (maximaal een diploma hoger secundair onderwijs) en negen personen met een hoge scholingsgraad (een diploma hoger onderwijs).

### ***Inhoud interviews eerste ronde***

<b>De grote thema's</b>	<b>Deelthema's</b>
1) De organisatie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ structuur organisatie</li> <li>♦ personeel</li> <li>♦ gericht naar individuen en/of bedrijven</li> <li>♦ individuele trajecten of groepstrajecten</li> <li>♦ grootte van de organisatie – aantal deelnemers</li> <li>♦ het doelgroepenbeleid</li> </ul>
2) Het begeleidingproces:	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ de rekrutering</li> <li>♦ de uitval</li> <li>♦ de inleidende fase</li> <li>♦ de zelfanalyse – het begeleidingstraject</li> <li>♦ de conclusiefase</li> <li>♦ de opvolging</li> </ul>
3) De omkadering:	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ kwaliteits- en resultaatmeting</li> <li>♦ regelgeving</li> <li>♦ financieel luik</li> <li>♦ knelpunten</li> <li>♦ prioriteiten</li> </ul>

## 1.4 Internationale vergelijking

**Buitenlandse inspiratie voor knelpunten.** De interviews met aanbieders en gebruikers brachten een reeks knelpunten en problemen met betrekking tot de organisatie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen aan het licht. Om inspiratie op te doen bij het verwijderen van deze wolfsklemmen en hangijzers, kijkt het onderzoek over de grens: welke landen hebben ervaring met loopbaanbegeleiding en hoe wordt daar met deze knelpunten omgegaan?

**Onderzoeksopzet.** In eerste instantie put de internationale vergelijking uit de talrijke recente documenten over loopbaanbegeleiding. Verschillende instanties leverden een inspanning om nationale rapporten op te stellen over de manier waarop landen loopbaanbegeleiding organiseren. Bij onduidelijkheden en onvolkomenheden schoten, in tweede instantie, nationale correspondenten te hulp.

**De landenstudies.** Zowel de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de Europese Commissie als de Wereldbank leverden inspanningen tot informatieverzameling rond loopbaanbegeleiding. Bijgevolg is er vergelijkbare informatie over de aanpak van loopbaanbegeleiding in 36 landen beschikbaar.

- Een eerste reeks landenrapporten werd opgesteld in opdracht van de OESO en verscheen in de periode 2002-2004. Veertien landen<sup>1</sup> werden daarbij onder de loep genomen. Ter voorbereiding werd aan contactpersonen in ieder land gevraagd een vragenlijst in te vullen die het beleid rond loopbaanbegeleiding inventariseert, wat de belangrijkste doelstellingen zijn, wie er bij het beleid betrokken wordt, hoe organisaties die dergelijke diensten leveren bestaft worden, welke methodes

De verzamelde bronnen bevatten informatie van loopbaanbegeleiding of aan loopbaanbegeleiding vergelijkbare initiatieven in maar liefst 36 landen. Dit is een inspiratiebron bij de zoektocht naar antwoorden op knelpunten in de organisatie van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen.

---

<sup>1</sup> Australië, Oostenrijk, Canada, Tsjechië, Denemarken, Finland, Duitsland, Ierland, Korea, Luxemburg, Nederland, Noorwegen, Spanje, en het Verenigd Koninkrijk



worden gebruikt, hoe de financiering gebeurt, en hoe kwaliteit verzekerd wordt. Aansluitend organiseerde de OESO per land field visits.

- De Europese Commissie erkende in 2001 loopbaanbegeleiding als een belangrijk actiedomein bij het ontwikkelen van nationale strategieën rond levenslang leren. Hierdoor nam de Commissie contact op met het OESO-initiatief, en leverde zelf inspanningen om aanvullende informatie te verzamelen over de lidstaten die niet betrokken waren bij deze studie<sup>2</sup>. In een latere fase heeft CEDEFOP ook twee Belgische landenstudies gevraagd, één voor de Vlaamse en één voor de Franstalige Gemeenschap. Het ETF (European Training Foundation) verzamelde informatie over de toenmalige kandidaat-lidstaten. Zo vervoegden nog eens elf landen de lijst: de tien nieuwe EU-lidstaten en Bulgarije.
- Ten slotte sprong ook de Wereldbank op de kar. In 2003 besliste de Wereldbank dezelfde vragenlijst in zeven bijkomende landen af te nemen<sup>3</sup>.

### ***Loopbaanbegeleiding, zoals in Vlaanderen georganiseerd, is uniek***

Een eerste vaststelling van de internationale vergelijking is dat er in andere landen niet meteen gekende voorbeelden zijn van loopbaanbegeleiding, althans zoals Vlaanderen dit begrip invult: als een externe, onafhankelijke dienstverlening.

Essentieel aan de opgenomen buitenlandse voorbeelden, is dat de aanpak ervan ook van toepassing is op werknemers. De voorbeelden refereren niet naar een aanpak die enkel en alleen gericht is op de doelgroep van werknemers, maar kunnen inspirerend werken voor de uitbouw van externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding in Vlaanderen.

---

<sup>2</sup> Frankrijk, Griekenland, IJsland, Italië, Portugal en Zweden

<sup>3</sup> Chili, de Filippijnen, (nogmaals) Polen, Roemenië, Rusland, Zuid-Afrika en Turkije.

## 1.5 Rapportering

*De moeilijkheid van vergelijken.* De verzamelde kwantitatieve gegevens uit de interviews met begeleiders hadden als doel de trajecten op een objectieve wijze te vergelijken. Toch blijft vergelijken moeilijk: sommige organisaties bieden een relatief gestandaardiseerd pakket aan, anderen doen aan zuiver maatwerk. Omwille van de persoonsgebondenheid van loopbaanbegeleiding bestaan er zelfs binnen één organisatie vaak grote verschillen tussen trajecten. Vergelijkingen maken dient met uiterste zorgvuldigheid te gebeuren.

*Thematische rapportering.* Er werd geopteerd voor een thematische benadering van de meest in het oog springende zaken. Vijf kernthema's komen hierbij aan bod:

- *Hoofdstuk 2: De rekrutering.* Het aantrekken van deelnemers is een eerste stap in het inrichten van loopbaanbegeleiding. De jonge leeftijd van vele initiatieven voor loopbaanbegeleiding en de onbekendheid van de dienst bij de bevolking maken van rekrutering een essentiële activiteit.
- *Hoofdstuk 3: Het begeleidingproces.* Elke organisatie kijkt op een andere manier naar loopbaanbegeleiding wat zich reflecteert in de inrichting van de trajecten.
- *Hoofdstuk 4: De interne organisatie.* Dit deel bekijkt loopbaanbegeleiding vanuit het perspectief van de organisatie. De werkdruk van begeleiders en de financiële kant van loopbaanbegeleiding komen hier uitgebreid aan bod.
- *Hoofdstuk 5: De afhakers.* Deelnemers uiteten maar zelden kritiek op de manier waarop loopbaanbegeleiding wordt georganiseerd. Toch kunnen we er vanuit gaan dat niet iedereen het traject afrondt. De proportie uitvallers en de redenen voor uitval krijgen hier een plaats.
- *Hoofdstuk 6: Toekomstgericht denken.* Als afsluiter komen de knelpunten bij het organiseren van loopbaanbegeleiding aan bod. Tegelijk reikt de internationale inspiratie mogelijke oplossingen aan.

## 2. *Onbekend maakt onbemind? Het 'verkopen' van loopbaanbegeleiding*

---

*Er is in Vlaanderen veel onwetendheid over en onduidelijkheid rond het begrip loopbaanbegeleiding. Dit bemoeilijkt de zoektocht van de organisaties naar deelnemers. De bestudeerde organisaties besteedden het voorbije jaar gemiddeld tien procent van hun totale werkingstijd en een kleine 5.000 euro aan het rekruteren van gemiddeld 117 deelnemers. Er wordt een grote waaier aan rekruteringskanalen ingezet, waarvan mond-tot-mondreclame en de media de meest succesvolle methoden bleken.*

“Loopbaanbegeleiding is een moeilijk concept. Het is niet op één, twee, drie uitgelegd. Een slagzin volstaat niet. Je moet de tijd nemen om het doel van de dienst aan de mensen duidelijk te maken. Die onwetendheid kost ons veel tijd en middelen.”  
(Fokus)

### **2.1 *Probleemstelling: de onbekendheid van loopbaanbegeleiding***

*Onbekend...* De relatief korte levensduur van de meeste loopbaanbegeleiding-organisaties, het ontbreken van duidelijke regelgeving, de brede waaier van aanbieders, de verschillende manieren van aanbieden,... maken dat heel wat mensen geen weet hebben van het bestaan van loopbaandienstverlening, of alleszins niet weten wat het precies inhoudt. De marktstudie toonde reeds de onbekendheid van het concept aan. De vraag “weet u wat loopbaanbegeleiding is?” werd door een kleine 45 procent van de respondenten negatief geantwoord. Aangezien niet werd gecontroleerd of de andere 55 procent ook effectief wisten wat loopbaanbegeleiding was, moet de bekendheid sterk genuanceerd worden. En er is nog bewijs: Bridges for Choice voerde zelf een marktonderzoek uit in Mechelen en stelde vast dat 77 procent van de respondenten

geen idee had wat loopbaanbegeleiding was. Bij respondenten uit kansengroepen lag dit aantal nog hoger.

*...maar niet onbemind.* Toch toonde het marktonderzoek ook aan dat 9,6 procent van de Vlaamse werknemers aangeeft op dit moment zeker baat te hebben bij een deelname aan loopbaanbegeleiding. Na verdere nuanceringen met betrekking tot de tijdsorganisatie van loopbaanbegeleiding (binnen of buiten de werkuren en de tijdsinvestering) en de onbekendheid van loopbaanbegeleiding wordt de jaarlijkse vraag beperkt tot 0,8 procent of 20.000 werknemers. Het belang voor de organisaties van het naar buiten treden en zich kenbaar maken bij potentiële deelnemers, is dus niet te onderschatten.

*Noodzakelijke eerste stap.* Alle organisaties zeggen dat onbekendheid bij het rekruteren van deelnemers het allergrootste probleem is. Voor sommige organisaties is de druk voldoende deelnemers te bereiken extra groot. Organisaties die winst beogen dienen voldoende gebruikers te begeleiden om alle kosten te dekken en te overleven. Projecten die gesubsidieerd willen worden door het ESF-agentschap moeten op jaarbasis streven naar het begeleiden van 200 werkenden, waarvan 50 procent tot kansengroepen behoren. De VDAB heeft zich ertoe verbonden elke begeleider 100 individuen op jaarbasis te laten begeleiden. De verwachting is dan ook dat de bestudeerde organisaties grote inspanningen doen om potentiële deelnemers aan te trekken en hun trajecten aan de man te brengen.

*Het aantal deelnemers.* Rekrutering neemt de komende jaren alleen maar aan belang toe. Geen enkele organisatie haalt de kaap van 200 deelnemers, een financieringsvoorwaarden voor ESF-projecten. Van de bestudeerde organisaties bereikt Bridges for Choice op jaarbasis (van 1 september 2003 tot en met 31 augustus 2004) het meeste deelnemers, 147. VormingPlus volgt op de voet met 140 deelnemers, terwijl de anderen er een stuk onder zitten. Keerpunt stelt het met bijna de helft, namelijk 75 deelnemers per jaar.

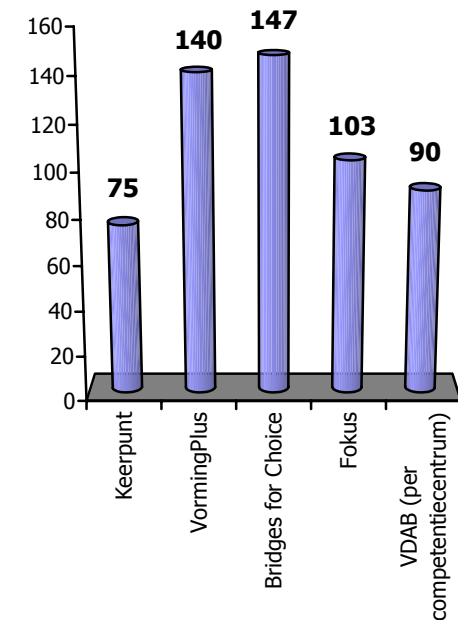
### ***De discrepantie tussen het aantal potentiële en werkelijke deelnemers***

250.000 mensen zeggen op dit moment zeker baat te hebben bij een deelname aan loopbaanbegeleiding. Het geschatte aantal potentiële deelnemers aan loopbaanbegeleiding op jaarbasis is 20.000 werkenden. Het Europees Sociaal Fonds streeft er naar om in 2005 en 2006 samen 6.000 individuen te begeleiden (ESF-projecten vertegenwoordigen, in aantal organisaties en in aantal deelnemers, ongeveer de helft van het aanbod aan loopbaanbegeleiding). De discrepantie tussen de nood aan loopbaanbegeleiding (250.000), de potentiële deelnemers (20.000) en het aantal effectieve deelnemers, wijst op een grote onbekendheid van deze dienstverlening.

*Onderzoeksvragen.* De belangrijkste vragen, die hierna een antwoord zullen vinden, zijn de volgende:

- Via welke kanalen proberen organisaties potentiële deelnemers te bereiken en welke wijze van rekruteren is het meest succesvol (2.2)?
- Hoe gebeurt de rekrutering van specifieke kansengroepen (2.3)?
- Hoeveel tijd en middelen besteden de organisaties aan publiciteit en rekrutering en staat dit in verhouding tot de resultaten (2.4)?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij het rekruteren van deelnemers (2.5)?

**Het aantal deelnemers op jaarbasis,  
van 1 september 2003 tot en met 31 augustus  
2004**



## 2.2 De rekruteringskanalen, of het verkopen van loopbaanbegeleiding

### 2.2.1 Het rekruteren van individuen – een overzicht van rekruteringskanalen

*Grote variëteit en originaliteit.* De rekruteringskanalen die in de strijd geworpen worden door de organisaties zijn uitermate breed en verscheiden: van het sponsoren van mosselfeesten, over het in werking stellen van een uitgebreid netwerk van doorverwijzende instanties, tot reportages op de lokale televisie. Er zijn twee grote benaderingswijzen van rekruteren: de onpersoonlijke rekruteringskanalen en het persoonlijk benaderen van de deelnemers. Het persoonlijke benaderen gebeurt door mensen aan te spreken op straat, door informatieavonden te organiseren rond loopbaanbegeleiding voor verenigingen, het uitdelen van flyers op de markt,... Onpersoonlijke wijzen van rekruteren hebben vaak als doel te komen tot een persoonlijk contactmoment en zijn grofweg in vijf categorieën samen te vatten:

- ♦ Het opbouwen van een netwerk van strategische doorverwijzers (via de 'moederorganisatie', artsen, opleidingscentra,...)
- ♦ Zich profileren in de media: het zelf plaatsen van advertenties en het maken van reclame op radio en televisie (actief) en het vermeld worden in krantenartikels (passief)
- ♦ Het plaatsen van folders op strategische plaatsen (bv. in bibliotheken, culturele centra, opleidingscentra voor volwassenen,...)
- ♦ Zichtbaarheid verwerven: infostanden op beurzen, opendeurdagen, themaweken rond actuele onderwerpen,...
- ♦ Een persoonlijke website

### **Een indicatie: vijftien deelnemers over het eerste contact met hun organisatie**

De dieptegesprekken met de deelnemers peilden onder andere naar de eerste kennismaking van de deelnemers met de organisatie. Dit gebeurt vaak zeer toevallig: bij het doorbladeren van een krant stoot men op een artikel over of een advertentie voor loopbaanbegeleiding, via een kennis hoort men van het bestaan van een organisatie die dergelijke dienst levert, men volgt een cursus bij een organisatie die ook loopbaanbegeleiding aanbiedt,... Beperkt is het aantal deelnemers dat actief op zoek gaat naar informatie: slecht twee van de vijftien respondenten kozen bewust voor een bepaalde organisatie.

<b>Toetredingskanaal respondenten dieptegesprekken</b>	
Keerpunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ advertentie op de jobpagina</li> <li>♦ advertentie op de jobpagina</li> <li>♦ doorverwezen door een therapeut</li> </ul>
VormingPlus	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ doorverwezen door een kennis</li> <li>♦ ergens informatie gezien</li> <li>♦ zelf ooit in de organisatie gewerkt</li> </ul>
Bridges for Choice	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ artikel in de zondagkrant</li> <li>♦ artikel in de zondagkrant</li> <li>♦ werd zelf gecontacteerd door Bridges for Choice</li> </ul>
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ging zelf op zoek naar informatie</li> <li>♦ ging zelf op zoek naar informatie</li> <li>♦ doorverwezen door een kennis</li> </ul>
VDAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ doorverwezen door andere dienst van VDAB</li> <li>♦ doorverwezen door andere dienst van VDAB</li> <li>♦ zag een stand over loopbaanbegeleiding van de VDAB op een jobbeurs</li> </ul>

*De meest gebruikte rekruteringswijze is de brochure.* Elke organisatie beschikt over folders die op vaste plaatsen worden verspreid. Hierin staat meestal een kort woordje uitleg over de organisatie, verduidelijkt men wat loopbaanbegeleiding is en hoe men contact kan opnemen. De folders worden verspreid op strategische plaatsen: bibliotheken, culturele centra, opleidingscentra voor volwassenen,... Bridges for Choice deelt eveneens flyers uit aan het station, op mosselbeesten, bij voetbalwedstrijden,... De rechtstreekse impact van dit rekruteringskanaal blijft beperkt, maar het kan mensen ertoe aanzetten meer informatie te verzamelen.

*Vier organisaties ondernemen acties om zich in de (lokale) media bekend te maken.* Het is kostelijk reclame te maken in een krant of tijdschrift of op televisie. Toch publiceren sommige organisaties advertenties. Keerpunt doet dit op de pagina's met jobadvertenties, om zo mensen te bereiken die aan het uitkijken zijn naar een andere job. Een ander kanaal is de lokale televisie. Vooral Keerpunt en Fokus gebruiken de lichtkrant als rekruteringsmiddel. De organisaties merken telkens een verhoging in het aantal inschrijvingen na het verschijnen van een artikel of reclamefilmje.

*Netwerken uitbouwen en zichtbaarheid vergroten als derde factor.* Alle organisaties hebben contact met andere organisaties. Ze zijn actief bezig met het uitbouwen van een netwerk van organisaties, doorverwijzers, adressen,... waarnaar er mailings gedaan worden of waar telefonisch contact mee opgenomen wordt. Vier van de vijf organisaties zeggen acties te ondernemen om de zichtbaarheid van hun werking te vergroten: organiseren van een opendeurdag, opstellen van een infostand op beurzen of thematische acties ondernemen rond een actueel thema. Om hiervoor mensen aan te trekken, wordt hetzelfde netwerk ingeschakeld.

*Persoonlijk contact als uiteindelijk doel.* Uiteindelijk beogen deze rekruteringskanalen tot een persoonlijk contact te komen met de geïnteresseerden. Een gesprek legt op meer diepgaande wijze uit waarom loopbaanbegeleiding nuttig kan zijn.

Het meest gebruikte reclamemiddel is de brochure, die op een aantal vaste plaatsen wordt verspreid. Daarnaast proberen organisaties zich vooral in de media te profileren en trachten ze netwerken op te bouwen van doorverwijzers. Het uiteindelijke doel van al deze inspanningen is te komen tot een persoonlijk contact met de potentiële deelnemer en in een gesprek meer verduidelijking te brengen over wat loopbaanbegeleiding kan bieden.

## 2.2.2 Het rekruteren van bedrijven

**Ook bedrijven kunnen loopbaanbegeleiders inroepen.** Van de bestudeerde organisaties houden vier zich op een of andere manier met bedrijfsbegeleiding bezig. Bridges for Choice doet aan transitie management, een commerciële activiteit. Keerpunt begeleidt naast individuen ook bedrijven als winstgerichte dienst. De VDAB heeft zich sinds begin 2004 eveneens gericht op bedrijven en zit nog volop in de fase van prospectie. Het is de bedoeling met bedrijfsbegeleiding break-even te draaien. Fokus zegt plannen te hebben bedrijven bij te staan in het begeleiden van de loopbanen van hun werknemers, met het oog op extra financiering.

**Is bedrijfsbegeleiding loopbaanbegeleiding?** Het transitie management dat Bridges for Choice voor bedrijven inricht, valt voor hen niet onder de categorie loopbaanbegeleiding. Het vergt een heel andere aanpak, methodiek en stijl dan loopbaanbegeleiding voor particulieren. Keerpunt rekent bedrijfsbegeleiding evenmin tot de activiteiten van het LoopbaanAdviesCentrum. Enkel de VDAB behandelt individuele loopbaanbegeleiding en loopbaanbegeleiding in bedrijven onder dezelfde noemer. Verschilpunt is dat Bridges for Choice en Keerpunt loopbaanbegeleiding aanbieden in het kader van een ESF-project, waarbij van een individu maximaal 150 euro deelnamegeld gevraagd mag worden. De VDAB valt niet onder deze regeling en kan bedrijfsbegeleiding wel met individuele loopbaanbegeleiding samen behandelen en op een vrijere manier de tarieven bepalen.

**Bedrijven worden directer benaderd.** Bij het benaderen van potentiële klanten domineert het persoonlijke contact. Organisaties doen geregeld prospecties in bedrijven in de omgeving. Ze nemen telefonische contact op met de bedrijven, doen mailings en organiseren informatiesessies. Omdat geen enkele organisatie loopbaanbegeleiding in bedrijven gratis aanbiedt en het bovendien arbeidstijd van de werknemers van het bedrijf in beslag neemt, verloopt het overtuigen moeizamer dan bij individuen. Het moet ook duidelijk zijn dat loopbaanbegeleiding geen oordeel velt over het functioneren van het bedrijf en geen audit is van de personeelsdienst.

Drie van de vijf organisaties bieden naast loopbaanbegeleiding op individuele aanvraag eveneens hun diensten aan in bedrijven. Een vierde organisatie denkt eraan dit te doen. Toch is bedrijfsbegeleiding voor de meeste organisaties een 'andere' dienst. Naast een methodisch verschil tussen individuele begeleiding en bedrijfsbegeleiding, speelt vooral de financiering een rol. Individuele loopbaanbegeleiding wordt gezien als een recht, waarvoor de deelnemer geen hoge bijdrage mag betalen. Met bedrijfsbegeleiding gaat men de commerciële toer op.

Rekruteringskanalen voor het bereiken van bedrijven	
Keerpunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Blinde prospectie: telefoonnummers opzoeken en bellen</li> </ul>
Bridges for Choice	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bridges for Choice gaat actief op zoek naar (grote) bedrijven die in een overgangsfase zitten</li> </ul>
VDAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gefaseerde mailings (per regio, bedrijven van bepaalde grootte,...)</li> <li>◆ Afspraken maken met opleidingsfondsen van sectoren</li> <li>◆ De lokale account zoekt contact met bedrijven buiten de sectoren</li> <li>◆ Organiseren van informatielunches</li> </ul>



### 2.2.3 Organisatorische schaalvoordelen bij het rekruteren

**Grote en breed georiënteerde organisaties verwerven sneller bekendheid.** Organisaties die naast loopbaanbegeleiding nog een brede waaier aan gelijkaardige trainingen en opleidingen inrichten (VDAB, VormingPlus, Keerpunt), laten rekrutering van deelnemers minder aan hun hart komen. Via deze andere activiteiten verwerft loopbaanbegeleiding meer zichtbaarheid. Het neemt niet weg dat ook deze organisaties bij de opstart van hun dienst actief aan rekrutering deden (bij het inrichten van loopbaanbegeleiding door de VDAB besteedden de begeleiders ongeveer vijftig procent van hun tijd aan het zoeken naar potentiële deelnemers) en dat ze nog steeds inspanningen doen.

**Oudere organisaties steunen op brede netwerken.** Organisaties die een gevestigde waarde in hun regio zijn, bouwden door de jaren heen een omvangrijk klantenbestand uit. Ze zijn geen onbekende voor de andere organisaties uit de buurt. Jonge projecten moeten dit traject nog volledig doorlopen. Hun netwerk moet nog uit de grond gestampt worden, contacten moeten gelegd worden, mensen bereikt.

## 2.2.4 De meest succesvolle rekruteringsmethode

**Weinig kennis over eerste contact tussen deelnemer en organisatie.** Een systematische bevraging van de manier waarop hun deelnemers bij hen terecht zijn gekomen, is in de meeste organisaties onbestaande. Tijdens gesprekken tussen begeleider en deelnemer komt dit wel geregeld ter sprake, zodat de geïnterviewden een betrouwbaar beeld hebben van het meest effectieve rekruteringsmiddel. De twee belangrijkste kanalen zijn:

- Mond-tot-mondreclame
- De media

**Kwaliteit is de beste reclame.** Als meest succesvolle rekruteringsmethode noemen alle respondenten de mond-tot-mondreclame. Zelfs bij de relatief jonge organisaties is dit het geval. Eén op drie deelnemers komt via dit kanaal bij Bridges for Choice terecht. Keerpunt heeft de indrukwekkende vaststelling gedaan dat elke begeleiding minstens één nieuwe begeleiding aanbrengt, soms zelfs twee. Kwaliteit blijven aanbieden is dus de boodschap, zodat de deelnemers het woord verspreiden in hun omgeving. Toch blijven ook Keerpunt en VormingPlus, hoewel ze meer dan twintig jaar actief zijn en over een uitgebreid klantenbestand beschikken, nog steeds inspanningen doen.

**Publiciteit als tweede factor.** Het tweede meest efficiënte rekruteringsmiddel zijn de media. Vormingplus en Bridges for Choice merken vooral op dat op artikels over de organisatie of over loopbaanbegeleiding een positieve respons komt. Keerpunt zegt ook dat zelfgeplaatste advertenties vruchten afwerpen, evenals zendtijd op de lokale televisie. Alle organisaties merken telkens een toename in het deelnemersaantal na het verschijnen van een artikel, advertentie of reclamespotje.

**Succes van mond-tot-mondreclame duidt op een grote nood aan loopbaanbegeleiding.** Het feit dat alle organisaties mond-tot-mondreclame als belangrijkste wervingskanaal aanduiden, is een opmerkelijke vaststelling. We kunnen er van uit gaan dat de kwaliteit van de dienstverlening niet in alle organisaties dezelfde is. Dat de deelnemers van alle organisaties zeer tevreden terugblikken op hun ervaringen en deze verder vertellen, betekent dat *de aard* van het product goed in de markt ligt. Er lijkt nood te zijn aan

**Meest succesvolle rekruteringskanalen volgens de organisaties**

Keerpunt	Mond-tot-mondreclame Media: advertenties en lokale televisie
VormingPlus	Mond-tot-mondreclame Media: krantenartikels
Bridges for Choice	Mond-tot-mondreclame Geïntegreerdheid van rekruteringskanalen leidend tot rechtstreekse dialoog met potentiële deelnemers
Fokus	Mond-tot-mondreclame Media: lokale televisie en artikels
VDAB	Mond-tot-mondreclame Media: streekkrant

gericht denken over loopbaankeuzes. Mensen zijn opgetogen en vaak verrast dat ze hiervoor persoonlijke bijstand krijgen van professionals, voor een onbestaand of laag deelnamegeld.

## 2.3 Doelgroepenbeleid

### 2.3.1 Kansengroepenbeleid

**Verplicht percentage kansengroepen voor ESF-projecten.** Vanaf 2005 is één van de voorwaarden om subsidies te krijgen van het ESF-agentschap dat men als erkend centrum jaarlijks minstens 200 werkenden (in het overgangsjaar 2005 geldt dit als streefcijfer) gedurende minstens 6 uur individueel moet begeleiden, waarvan minstens 50 procent (40 procent in de overgangperiode) werkenden zijn die behoren tot kansengroepen (Hoofdstuk III, artikel 4, 8° van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening van 27 augustus 2004). Onder kansengroepen wordt verstaan: de werkenden, die op het ogenblik van hun aanvraag tot loopbaandienstverlening behoren tot de categorie kort- en middengeschoolden, de categorie werkenden van vijfenveertig jaar en ouder, de categorie arbeidsgehandicapten of de categorie allochtonen (artikel 1, 6°).

### 2.3.2 Een ruime definitie van kansengroepen

**Drie op vier werkende Vlamingen tussen 20 en 65 behoren tot een kansengroep.** Kansengroepen, zoals omschreven door het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004, omvatten een ruime groep mensen. Cijfers van het steunpunt WAV (2002) stellen dat ongeveer 75 procent van de beroepsbevolking van het Vlaams Gewest of kort- of middengeschoold of ouder dan 45 jaar is. Omdat gegevens over de ouders niet terug te vinden zijn in statistieken is het exacte aantal dat tot deze categorie behoort niet achterhaalbaar. Ook over het aantal werkende arbeidsgehandicapten bestaat er onduidelijkheid. Met zekerheid kan gezegd worden dat minstens 75 procent van de

Vanaf januari 2005 moeten bij alle ESF-projecten veertig procent van de deelnemers tot de kansengroepen behoren. Uiterlijk na twee jaar werking bestaat het aantal te begeleiden werkenden voor minstens de helft uit werkenden, behorend tot de kansengroepen.

Kansengroepen zijn:

- Kort- en middengeschoolden: ten hoogste een diploma van het hoger secundair onderwijs
- Vijfenveertig jaar of ouder
- Arbeidsgehandicapten voor zover is voldaan aan een van de volgende bepalingen:
  - een Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicapnummer hebben
  - ten hoogste een diploma buitengewoon secundair onderwijs hebben
  - bij de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding ingeschreven staan als beperkt of zeer beperkt arbeidsgeschied
- Allochtonen: geen burger van de Europese Economische Ruimte zijn of minstens een van de ouders of twee van de grootouders zijn geen burger van de Europese Unie

Van de bestudeerde organisaties specialiseert Fokus zich als enige specifiek in het begeleiden van deelnemers uit kansengroepen. Sinds hun start richt dit centrum zich voornamelijk tot allochtonen en kortgeschoolden (maximaal diploma lager onderwijs).

Vlaamse beroepsbevolking tot minstens een van de vier categorieën van kansengroepen behoort.

**Doelgroepenbeleid mikt niet op probleemgroepen.** Wanneer minstens driekwart van de Vlamingen tot een kansengroep behoort, is nog moeilijk sprake van een gericht doelgroepenbeleid. De ruime definiëring van het begrip ‘kansengroep’ werkt dan ook veeleer als een negatieve drempel: het voorkomt een overgebruik van loopbaanbegeleiding door de ‘elitegroep’ van hoogopgeleide dertigers. Deze doelstelling lukt: het aantal deelnemers uit het sterke arbeidsmarktsegment blijft beperkt tot minder dan de helft. De organisaties halen immers probleemloos de vereiste vijftig procent kansengroepdeelnemers. Daarmee leveren ze meteen het bewijs dat loopbaanbegeleiding breder toepasbaar is dan wel eens gedacht wordt. Als concept is loopbaanbegeleiding niet enkel op het lijf geschreven van de elite op de arbeidsmarkt.

Anderzijds ligt de kansengroep comfortabel laag. Met de huidige brede definitie van kansengroep voldoen alle organisaties – zelfs zonder gerichte inspanningen – aan de criteria. De huidige omschrijving van kansengroepen moedigt hen niet aan om te zoeken naar klanten die het erg moeilijk hebben op de arbeidsmarkt, noch om daarvoor een specifiek aanbod te ontwikkelen. Elders in dit rapport blijkt dat zulke doelgroepen tijdintensievere en kostelijkere trajecten vragen.

### 2.3.3 Rekrutering van kansengroepen

**Mond-tot-mondreclame is minder effectief bij kansengroepen.** Uit gesprekken met de begeleiders bleek dat de drempel om loopbaanbegeleiding te volgen hoger ligt bij kansengroepen. Ook het verder vertellen van ervaringen met loopbaanbegeleiding is minder evident voor deelnemers uit kansengroepen. Het rekruteren van kansengroepen vereist dus een specifieke aanpak.

**Een indirecte werkwijze.** Mensen uit kansengroepen lijken minder aangesproken door de traditionele rekruteringswijzen. De meeste organisaties benaderen kansengroepen op een andere, meer onrechtstreekse manier. Via andere organisaties, die gemakkelijker toegang hebben tot kansengroepen en er misschien al een vertrouwensrelatie mee

75,1 procent van de beroepsbevolking van het Vlaamse Gewest is kort- of middengespoold of 45 jaar of ouder:

Aantal laag- en midden-geschoolden	Aantal hoog-geschoolden tussen 45 en 65 jaar	Totale beroepsbevolking
1.636.941	218.081	2.468.796
66,3%	8,8%	75,1%

Bron: Nationaal Instituut voor de Statistiek (enquête naar arbeidskrachten van 2002), bewerkt door het steunpunt WAV

hebben opgebouwd, proberen centra voor loopbaandienstverlening deze mensen warm te maken voor loopbaanbegeleiding. Zulke organisaties hebben meer ervaring in het omgaan met bepaalde kansengroepen en kunnen steun bieden in het opstellen van specifieke programma's.

*Voordelen bij het rekruteren van kansengroepen.* De VDAB kan putten uit een database van mensen die al eens een opleiding volgden bij de organisatie. Het feit dat de organisatie vooral opleidingen inricht voor lager geschoolden verklaart veel. Ook Keerpunt haalt de grens van vijftig procent kansengroepdeelnemers zonder speciale inspanningen. Dit heeft naar eigen zeggen te maken met de laagdrempeligheid en de moeilijke economische situatie in Limburg. Er zijn heel wat mensen in opzeg (van bedrijven die sluiten), die loopbaanbegeleiding volgen. Fokus specialiseerde zich sinds de start van haar werking in Borgerhout in het begeleiden van kansengroepen en pronkt bovenaan met 89 procent van de deelnemers behorende tot kansengroepen.

“Je moet niet tegen iemand uit een kansengroep zeggen dat het belangrijk is je eigen competenties in kaart te brengen, te ontwikkelen en te worden wat je wilt. Het benaderen van deze mensen vereist een heel andere aanpak en veel meer tijd.” (Fokus)

**Rekruteringskanalen voor het bereiken van doelgroepen**

**Percentage deelnemers dat tot een kansengroep behoort**

	Rekruteringskanalen voor het bereiken van doelgroepen	Percentage deelnemers dat tot een kansengroep behoort
Keerpunt	♦ Geen specifiek beleid	> 50%
VormingPlus	♦ Contacten leggen met organisaties die met kansengroepen werken en gezamenlijke programma's inrichten	25%
Bridges for Choice	♦ Contacten leggen met lokale verenigingen (bv. de lokale imam), specifieke methodiekontwikkeling voor allochtonen ♦ Persoonlijke dialoog aangaan: op mossel feesten, na voetbalmatchen, aan station,...	52%
Fokus	♦ Sociaal-culturele verenigingen ♦ Netwerk van Vitamine W	89%
VDAB	♦ Bestanden van de VDAB aanspreken en gerichte mailings doen ♦ Contacten met externe organisaties	> 50%

***Samenwerking met andere organisaties***

Het rekruteren van deelnemers uit kansengroepen gebeurt vaak via contacten met andere organisaties. Soms worden gezamenlijke programma's opgestart. VormingPlus stelt, in samenwerking met bepaalde organisaties (bv. lokale OCMW's en PWA's), specifieke programma's op, waar een loopbaanbegeleidingstraject deel van uitmaakt. De deelnemers zijn in dit geval verplicht om de sessies bij te wonen en het traject af te ronden.

## 2.4 Rekrutering als investering: de middelen

*De geïnvesteerde middelen.* De belangrijkste kostenbron bij het inrichten van een reclamecampagne is de tijdsinvestering, uit te drukken in loonkosten. De begeleiders zelf staan in voor deze activiteit: bedenken van acties, opstellen van een brochure, schrijven van de inhoud voor de website,... Daarnaast zijn er de materiële kosten van rekruteringsactiviteiten: drukken van brochures, opstellen van een infostand, publiceren van een advertentie,...

*Begeleiders promoten hun eigen dienst.* Er bestaan twee meningen over het rekruteren door begeleiders. Een aantal organisaties maakt de bedenking dat loopbaanbegeleiders de grootste kennis hebben over hun dienst, maar dat ze niet de ideale personen zijn om deze kennis naar een breder publiek te vertalen. Zij verkiezen een professioneel bureau in te huren voor het uitwerken van een rekruteringsbeleid. De krappe financiering maakt dit voor de organisaties echter onmogelijk.

Andere organisaties vinden het een voordeel dat begeleiders zelf beslissen over de rekruteringskanalen. Bovendien volgen de begeleiders zo het hele proces van begin tot eind en zorgt de extra taak voor variatie in het takenpakket.

*Zeer gevarieerde tijdsbesteding aan rekrutering en reclame.* Vooral Bridges for Choice springt in het oog: hun medewerkers besteden 22 procent van de tijd aan rekruteren. De begeleiders gaan zelf de boer op met flyers en spreken mensen aan op straat. Bij Fokus besteedden begeleiders gemiddeld meer dan een tiende van hun tijd aan het rekruteren van deelnemers. De andere bestudeerde organisaties schatten de tijd die naar rekruteren gaat tussen de 5 en de 10 procent. Let wel dat Fokus en Bridges for Choice als enige een precieze berekening maakten, terwijl het bij de andere organisaties om een *tijdsinschatting* gaat.

*De financiële middelen.* Ook wat betreft de financiële middelen staat Bridges for Choice vooraan. Op jaarbasis kost rekrutering meer dan 16.000 euro. De organisatie berekende

### **Investeren in rekruteren**

	<b>Percentage van de totale werkingstijd besteed aan rekrutering en promotie</b>	<b>Kost van de materiële middelen voor rekrutering op jaarbasis (euro)</b>
Keerpunt	<10%	Begroot voor 2005: 9.500
VormingPlus	5%	2,000
Bridges for Choice	22%	Begroot voor 2005: 16.351
Fokus	11%	2004: 2.900 Begroot voor 2005: 9.795
VDAB	bij start: 50% Later: 5%	3.000

dat hun publiciteitskost per effectieve deelnemer 156 euro bedraagt. De kost is uiteraard afhankelijk van het gebruikte kanaal. Een advertentie plaatsen in Job@ is veel duurder dan in de Streekkrant. De VDAB bevindt zich aan het andere uiterste. Zij besteedden op jaarbasis ongeveer 3.000 euro aan rekruteringsmaterialen. Dit komt op een bedrag van slechts 300 euro per jaar per competentiecentrum. De VDAB heeft natuurlijk de voorbije decennia al een grote naamsbekendheid opgebouwd. Voor de fusie met andere organisaties besteedde Omschakelen zeker rond de 3.000 euro aan rekruteringsmaterialen op jaarbasis. Nu ze tot VormingPlus behoren, is de verwachting dat dit bedrag zal afnemen.

*ESF-projecten zetten een sterke verhoging van het publiciteitsbudget in.* Er is een sterke toename zichtbaar in het publiciteitsbudget van de ESF-organisaties voor 2005. De druk om naar 200 individuen op jaarbasis te streven, maakt dat men actiever aan rekruteringsmaterialen zal doen, wat gepaard gaat met een verhoging van de middelen.

## 2.5 Problemen bij het rekruteren

*De onbekendheid van loopbaanbegeleiding.* Iedere geïnterviewde haalt de onbekendheid van het concept loopbaanbegeleiding grootste probleem aan bij het vinden van deelnemers. Loopbaanbegeleiding is een complexe term, die niet met slagzinnen als "wij vinden de perfecte job voor u" bekend gemaakt kan worden. Het vergt grote inspanningen om duidelijk te maken waarvoor deze dienstverlening staat.

*Loopbaanbegeleiding kampt met een negatief imago.* Veel mensen moeten obstakels overwinnen om de stap naar deelname te zetten. Loopbaanbegeleiding zou iets voor zwakkeren zijn, die het heft niet in eigen handen kunnen nemen. Wie heeft er nu hulp nodig van een buitenstaander om zijn eigen loopbaan te oriënteren?

*Deelnemers uit kansengroepen rekruteren vereist vaak een specifieke aanpak.* Het vraagt ook tijd en inzet om deelnemers uit kansengroepen te overtuigen van de voordelen van het volgen van een traject. Kansengroepen, zo bleek uit het marktonderzoek, zijn het minst overtuigd van de baat bij deelname. Algemeen zijn zij

"Wij hebben de indruk dat loopbaanbegeleiding vaak wordt gezien als een dienst voor 'losers'. Reclame maken ligt dan ook zeer gevoelig, want men moet mensen overtuigen dat zij zelf de actieve factor zijn in het proces." (VormingPlus)



niet zozeer met zelfinzicht en het ontdekken en ontwikkelen van hun competenties bezig. Kansengroepen blijken ook het minst op de hoogte van het bestaan van loopbaanbegeleiding.

## 2.6 Conclusie

*Dialogo is het meest overtuigend.* Een persoonlijke dialoog heeft de meeste overtuigingskracht voor potentiële deelnemers. Of deze dialoog nu met een kennis die al eens loopbaanbegeleiding heeft gevolgd, of met een begeleider zelf, maakt niet veel uit. De meeste rekruteringskanalen hebben als doel te komen tot een persoonlijke dialoog.

*Veel tijd en veel middelen garanderen geen succes.* De bestudeerde organisaties investeren veel tijd en geld in de rekrutering van deelnemers. Maar het is niet enkel de kwantiteit die telt. Een organisatie die een prachtige, informatieve folder ontwikkelt, zal waarschijnlijk minder deelnemers trekken dan een organisatie die hetzelfde geld gebruikt voor een krantenartikel. Bovendien organiseren de begeleiders zelf de rekrutering. Zij hebben een goed zicht op het concept loopbaanbegeleiding, maar kennen misschien niet de beste manieren om dit naar een breed publiek te vertalen.

*Onbekendheid blijft grootste probleem.* Ondanks alle inspanningen hebben de organisaties nog steeds het gevoel dat loopbaanbegeleiding een grote onbekende is. Veel mensen komen aankloppen met de verwachting dat er naar een andere baan gezocht zal worden. De potentiële groep van 0,8 procent van de Vlaamse werknemers is verre van bereikt.

*Matig optimisme naar de toekomst toe.* Hoewel geen enkele organisatie momenteel 200 individuen op jaarbasis begeleidt (gegeven dat we de VDAB op niveau van de regionale competentiecentra bekijken), wat het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 als streefdoel vooropstelt, zijn drie van de vijf bestudeerde organisaties hoopvol naar de toekomst toe. Twee organisaties hebben hun twijfels. Fokus zegt met de verleende financiering niet de vooropgestelde 200 trajecten te kunnen halen omwille van de

### ***Kansengroepenbeleid***

Door de ruime definiëring van kansengroepen in het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 halen de meeste ESF-organisaties zonder probleem de vereiste dat vijftig procent (veertig procent in de overgangsfase) van hun deelnemers tot kansengroepen moeten behoren. De vraag rijst hierbij of organisaties nog extra inspanningen zullen doen om echte kansarmen te bereiken.

specifieke werking met kansengroepen. Ook Bridges for Choice stelt niet de gewenste kwaliteit te kunnen halen voor 200 individuen met de huidige financiering.

*Samenwerkingsverbanden en schaalvergroting als oplossing?* Het mag duidelijk zijn dat de onbekendheid van de dienst het grootste probleem terzake is. Wanneer men krachten bundelt en de schaal vergroot, kan er heel wat meer bereikt worden. Fokus stelde voor dat alle centra voor loopbaanbegeleiding een deel van hun rekruteringsbudget samen zouden leggen om een nationale reclamecampagne in te richten. De organisaties verwerven hierdoor geen individuele bekendheid (waardoor dit voorstel bij sommige organisaties ook op kritiek stuit), maar als eerste stap kan het nuttig zijn. Een aantal van de bestudeerde organisaties wijzen vragend naar de Vlaamse overheid, die de geschikte instantie zou zijn om dergelijk project te coördineren en te financieren. Zeker nu een Besluit werd goedgekeurd rond loopbaandienstverlening, moet de Vlaamse overheid hier haar verantwoordelijkheid in opnemen, aldus de begeleiders. Het ESF-agentschap en de Vlaamse regering bespreken in het najaar van 2004 en het voorjaar van 2005 de concrete stappen om op dit knelpunt een antwoord te formuleren. Het ESF-agentschap voorziet hiervoor een budget van 25.000 euro.

# 3. *Het begeleidingstraject: loopbaandienstverlening vanuit deelnemersperspectief*

---

*Een loopbaanbegeleidingstraject verloopt in drie fasen: na een oriënterende fase, volgt een zelfanalyse en ten slotte een concluderende fase. Organisaties voor loopbaanbegeleiding geven hier elk een eigen vorm en invulling aan. Zowel naar aantal sessies, aard van de sessies, opeenvolging van de sessies, ... als naar organisatorische aspecten verschillen de trajecten van elkaar. Factoren als de persoonlijkheid van deelnemer en begeleider, het doel van loopbaanbegeleiding en de beschikbare financiering spelen mee in de inrichting van een traject.*

## **3.1 Inleiding en onderzoeksopzet**

*Een vast raamwerk...* Gesprekken met begeleiders en deelnemers wijzen op de aanwezigheid van een rode draad doorheen loopbaanbegeleidingstrajecten. Een traject is op te delen in drie fasen:

- ♦ De eerste fase maakt duidelijk wat loopbaanbegeleiding zal inhouden en stemt de verwachtingen van deelnemer en begeleider op elkaar af. Dit gebeurt in een oriënterend gesprek, de intake.
- ♦ Daarna begint de zelfanalyse. Door middel van gesprekken en oefeningen leert de deelnemer wie hij is, wat hij wil en kan.

- Doorheen de twee eerste fasen rijpt een conclusie. In de afsluitende fase wordt hier dieper op in gegaan en zoekt men eventueel naar manieren om de gewenste transitie, of het bereikte inzicht in de praktijk toe te passen.

Indien wenselijk, kan bij de meeste organisaties facultatief en tegen extra betaling een opvolgingssessie of verdiepingstraject ingelast worden.

*... zonder vaste invulling.* De organisaties bepalen zelf hoe ze hun trajecten invullen. Zelfs de afbakening van de fasen is niet absoluut. Bij de vraag een korte beschrijving te geven van de fasen van het begeleidingstraject komen zeer verschillende antwoorden naar voor. Sommige organisaties vertrekken vanuit een bestudering van de in het verleden gemaakte keuzes, andere kijken in het eerste gesprek al onmiddellijk naar de sterkten en zwakten van de deelnemer in een arbeidssituatie,... Er wordt met vaste thema's gewerkt (Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?), maar de invulling hiervan verschilt vaak van traject tot traject.

*Hervormingen in zicht.* Het besluit van de Vlaamse regering van 27 augustus 2004 betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening schrijft bepaalde vormelijke aspecten voor om in aanmerking te komen voor deze erkenning en subsidiëring. Door het besluit worden minimum zes uren individuele begeleiding gesubsidieerd, die aangevuld kunnen worden met extra individuele sessies of groepssessies tot een maximum van achttien subsidiabele uren (maximum vijftientig uren voor werkenden behorende tot kansengroepen). De meeste bestudeerde organisaties (Bridges for Choice, VDAB, Keerpunt en Fokus) maken zich op om de inrichting van hun trajecten hieraan aan te passen. De hier gebruikte gegevens zijn gebaseerd op het aanbod zoals dit bestond in september 2004.

*Inhoud en doel van het hoofdstuk.* Dit hoofdstuk verzamelt zo veel mogelijk kwantitatieve of kwantificeerbare data, om zo de trajecten op een objectieve manier met elkaar te vergelijken. De tijdens de trajecten gehanteerde modellen, technieken en methoden zijn geen onderwerp van evaluatie. Hierna gaan we in detail in op de manier waarop de bestudeerde organisaties hun trajecten inrichten:

### ***Ook inhoudelijk een vast raamwerk met verschillende invulling***

Niet alleen naar de voormalige organisatie, maar evenzeer naar inhoudelijke invulling verschillen trajecten. De rode draad is dat loopbaanbegeleiding minstens steeds ingaat op drie vragen: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Voor de analyse en bespreking van deze thema's beschikken begeleiders over een heel instrumentarium van persoonlijkheidstesten, invuloefeningen, dieptegesprekken, rollenspellen, groepsgesprekken, thuisopdrachten voor zelfreflectie, enzovoort.

Tussen organisaties bestaan er heel wat verschillen in het hanteren van deze methodische instrumenten. De keuze is afhankelijk van de voorkeur van de begeleider en organisatie, van het doel dat men wil bereiken en van het profiel van de deelnemer. Bridges for Choice stelt dat zij het enige loopbaanbegeleidingcentrum zijn in Vlaanderen dat *vertrekt* vanuit het persoonlijke ontwikkelingsplan, terwijl andere trajecten daar eindigen. VormingPlus heeft een zeer arbeidsgerichte aanpak: na een zelfanalyse, worden een aantal sessies besteed aan arbeidsmarktorientering, een verkenning van het professionele leven. De aanpak van Fokus is praktisch en aangepast aan kansengroepen. De gebruikte technieken verschillen uiteraard ook naargelang het gaat over individuele sessies of groepssessies.

- Hoe worden begeleidingstrajecten in Vlaanderen opgebouwd? We willen weten hoe lang een traject duurt, hoeveel sessies het omvat, hoe deze sessies elkaar opvolgen, hoe lang ze duren, hoeveel voorbereidingstijd een sessie vraagt,... (3.2)
- Wat is de impact van de deelnemer op de inrichting van het gevolgde traject (3.3)?
- Wat houdt een traject nog in voor de deelnemer, buiten het contact met de begeleider (3.4)?
- Op welke criteria baseert men zich voor de inrichting van een traject (3.5)?

***Het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening***

De meest besproken veranderingen ingevoerd door het Vlaamse besluit betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaan-dienstverlening zijn:

- een centrum voor loopbaanbegeleiding moet jaarlijks 200 trajecten begeleiden
- minstens de helft van de begeleide werkenden moet uit kansengroepen komen (40% in 2005)
- een traject omvat minimum zes uur individuele begeleiding
- de organisatie krijgt een vaste subsidie van 44.000 euro, die kan aangevuld worden met maximum 800 euro per deelnemer.

Het besluit Vlaamse Regering met het bijhorende ministeriële besluit werd op 12 november 2004 door de minister ondertekend en in het Belgisch staatsblad van 6 december 2004 gepubliceerd.

Sinds deze publicatie op 6 december 2004 treedt de nieuwe regelgeving in werking en kunnen promotoren gedurende twee maanden, dus tot 6 februari 2005, hun project indienen. Aanvragen tot subsidies kunnen worden ingediend tot 31 juli 2005.

In 2005 zal dan bij ministerieel besluit een nieuwe indieningsperiode worden bepaald.

### ***3.2 Het begeleidingstraject in detail***

***Grote diversiteit in aantal contacten en ritme.*** Diepte-interviews met aanbieders en gebruikers wijzen op een grote diversiteit in tijdsorganisatie bij de verschillende begeleidingstrajecten. Hoe lang een traject duurt, hoeveel contactmomenten er zijn en aan welk ritme, varieert niet alleen naargelang de organisatie waar men de loopbaanbegeleiding volgt, maar vaak ook per individuele gebruiker en begeleider. De loopbaanbegeleiding bestaat uit een aantal contactmomenten in groep of individueel.

***Vast pakket versus maatwerk.*** De inrichting van een begeleidingstraject kent twee uitersten. Organisaties kunnen kiezen voor een aantal duidelijk uitgetekende opeenvolgende sessies. Eventueel past men de inhoud wat aan, maar elke deelnemer doorloopt in principe hetzelfde parcours. Vooral groepstrajecten worden ingericht, gebaseerd op een dergelijk pakket. Het andere uiterste traject is loopbaanbegeleiding als maatwerk. Elk traject speelt in op de wensen en noden van elke deelnemer. Enkel individuele trajecten lenen zich hiertoe.

***Vergelijken op vormelijke aspecten.*** Een aantal objectieve criteria dienen als vergelijkingsmateriaal tussen de trajecten. Onderstaande tabel geeft een eerste algemeen zicht op de verschillen tussen de trajecten. Achtereenvolgens komen de doorlooptijd, de aard van de sessies, het aantal sessies, de opeenvolging van de sessies en de contacturen aan bod.

	Doorlooptijd in maanden	Totaal aantal sessies	Aantal individuele sessies	Aantal groepsessies	Gemiddelde tijd tussen de sessies in dagen	Aantal contacturen tussen deelnemer en begeleider
Keerpunt	4,2	5	5	0	21	9
VormingPlus	2,6	9	1	8	9	25,5
Bridges for Choice groepstraject	4,3	5	2	3	26	20
Bridges for Choice individueel traject	4,3	5	5	0	32	9
Fokus groepstraject	3,7	7	1	6	16	19,5
Fokus individueel traject	3,7	7	7	0	16	10,5
VDAB groepstraject	5	5	2	3	25	15
VDAB individueel traject	5	8	8	0	19	12

### 3.2.1 De doorlooptijd

*Elke organisatie haar looptijd.* De vijf loopbaanbegeleidingorganisaties die aan deze studie meewerkten, hebben elk een eigen duurtijd voor hun begeleidingsprogramma's. De gemiddelde looptijd bedraagt 4,6 maanden. VormingPlus gaat met een gemiddelde looptijd van 2,6 maanden in verhouding het snelst tewerk, en ook Fokus ligt met een gemiddelde looptijd van 3,7 maanden onder de gemiddelde duur. De loopbaanbegeleidingsdiensten van VDAB trekken met gemiddeld 5 maanden de meeste tijd uit voor de afhandeling van een begeleidingstraject. Keerpunt en Bridges for Choice hebben een gemiddelde doorlooptijd van 4,2 en 4,3 maanden. Data uit de effectevaluatie wezen uit dat deelnemers minimaal één maand en maximaal veertien maanden bezig zijn met hun loopbaanbegeleiding.

### **Organisaties en hun doorlooptijd**

Organisaties kiezen hun doorlooptijd niet bewust. Enerzijds wijst de ervaring uit dat een bepaalde duur geschikt is voor het bereiken van het doel dat door de organisatie vooropgesteld wordt. Anderzijds speelt ook de persoonlijkheid van de deelnemer een rol: de ene deelnemer wil het gevoel hebben dat het traject dynamisch is en vooruit gaat, de andere deelnemer heeft heel wat tijd nodig om confrontaties te verwerken.

### 3.2.2 Groepstrajecten versus individuele trajecten

**Groep of individueel?** Geen van de bestudeerde loopbaanbegeleidingorganisaties biedt trajecten aan die enkel uit groepsessies bestaan. VormingPlus benadert het meeste een zuiver groepstraject, maar ook hier zit er in het traject één individuele sessie ingebouwd. Zuiver individuele trajecten bestaan wel. Het gebeurt ook dat een organisatie de keuze laat aan de deelnemer om individueel begeleid te worden, of zich bij een groep aan te sluiten. Dit is zo voor Bridges for Choice, Fokus en de VDAB, dat nog maar recentelijk (sinds januari 2004) groepstrajecten aanbiedt. Bij Bridges for Choice zijn ongeveer zeventig procent van de trajecten groepstrajecten. De VDAB biedt vijf procent groepstrajecten aan, Fokus een kleine tien procent.

**Groepstrajecten zijn efficiënt en leerrijk.** Van groepsdynamiek zegt men dat het stimulerend, motiverend en relativerend werkt. Bovendien maakt de kostefficiëntie van het begeleiden van een groep individuen deze formule aantrekkelijk voor de organisaties. Dit is een veelgehoord argument om voor groepswerking te kiezen. Bij Keerpunt voelt men zich gedwongen door het nieuwe Vlaamse Besluit om deze kosten tijdsefficiëntere methode in te voeren. De VDAB laat sinds begin 2004 de deelnemers kiezen tussen individuele trajecten en groepstrajecten en wil komen tot vijftig procent groepsbegeleidingen.

**Individuele trajecten laten maatwerk toe.** Een van de hoofdredenen voor het aanbieden van individuele trajecten is dat het persoonlijke aspect meer aan bod kan komen. Er ontstaat sneller een vertrouwensband en de deelnemer kan het traject mee sturen. Het probleem van de deelnemer kan gericht behandeld worden wanneer de begeleider zich maar met één deelnemer moet bezig houden. Nadeel is de relatief langere duur per deelnemer en de hogere kostprijs.

	Individuele trajecten of groepstrajecten?
Keerpunt	Enkel individuele trajecten
VormingPlus	Enkel groepstrajecten
Bridges for Choice	Zowel individuele trajecten (30%) als groepstrajecten (70%)
Fokus	Nu: enkel individuele trajecten. In 2004 werden twee groepstrajecten ingericht (15%), maar deze werking werd stopgezet.
VDAB	Zowel individuele trajecten (95%) als groepstrajecten (5%). De VDAB wil komen tot een 50-50 verhouding.



## ***Groepstrajecten en individuele trajecten: de mening van de gebruikers***

***Groepscontacten zijn leerzaam en relativeren de eigen problemen.*** De zes gebruikers uit de diepte-interviews die een programma volgden met groepscontacten zijn erg tevreden over de timing en collectieve aanpak van de begeleidingscontacten (let wel dat VDAB en Fokus op het moment van bevraging nog geen groepstrajecten aanboden en dus niet in de berekening vervat zitten). Gemiddeld gaven zij een score van acht op tien aan de organisatie van deze contacten. Vooral de wisselwerking tussen de groepsleden wordt aangeduid als pluspunt van groepswerking: *"Je ideeën krijgen meer structuur door wisselwerking met anderen"*. Door naar het verhaal van anderen te luisteren en er mee over na te denken, worden je eigen gedachten beter gestructureerd, leer je bij en krijg je eigen problematiek een referentiekader. Een van de respondenten vertelde: *"Het is leerzaam om te zien hoe andere personen dingen zien en doen en je krijgt informatie over andere beroepen en richtingen die je nog niet kende."* Het zien en ervaren van mensen met meer urgente problemen kan ook opluchten. Je eigen arbeidsvragen worden gerelativeerd en de gebruiker gaat inzien dat men het zelf 'eigenlijk nog zo slecht niet heeft'.

***Individuele contacten zorgen voor de noodzakelijke diepgang.*** Gebruikers van een volledig individueel loopbaanbegeleidingprogramma hebben geen groepscontacten gemist. De meeste hebben zelfs niet stil gestaan bij de mogelijkheid om in groep loopbaanbegeleiding te volgen. Deze gebruikers vinden loopbaanbegeleiding een uitgesproken persoonlijke zaak die enkel in individuele begeleidingscontacten de nodige diepgang kan bereiken: *"loopbaanbegeleiding is per definitie persoonlijk en kan slechts over één persoon gaan"*. Groepscontacten zouden maar de aandacht afleiden van de eigen situatie en problemen en houdt voor hen ook een risico op tijdverlies in. Samen gaven deze negen personen gemiddeld een score van negen op tien voor de timing en individuele aanpak van de begeleidingscontacten, die duidelijk maakt dat men zeer tevreden is over deze werkwijze. Individuele contact met een begeleider maakt het eenvoudiger afspraken vast te leggen en zich flexibel op te stellen. Eén respondent verwoordt het als volgt: *"Ik vond het een enorme luxe om een begeleider helemaal voor mezelf te hebben, zodat deze mij echt wel leerde kennen en opvolgde van de ene bijeenkomst naar de andere."*

***Brengt groepswerking dynamiek of rem in eigen begeleidingstraject?*** De interne dynamiek van groepsbijeenkomsten kan een pluspunt of een minpunt zijn, afhankelijk van de diversiteit / homogeniteit van de groep en de onderlinge verstandhouding. Of het met de andere groepsleden klikt of niet kan samenhangen met een gelijkaardige scholingsgraad of startproblematiek, maar varieert vooral van persoon tot persoon. Enkele gebruikers stellen dat het niet evident is om je eigen persoonlijkheid en arbeidsvragen openlijk met 'vreemden' te bespreken. Men is het er over eens dat de diversiteit van de groepsleden remmend kan werken op de eigen loopbaanbegeleiding, vooral indien het groepscontact niet wil vlotten of wanneer er meer verschillen zijn tussen de groepsleden dan raakvlakken. Anderen, die deel uitmaakten van een eerder homogene groep van mensen met een (hoge) scholingsgraad en een sterke drijfveer om 'vooruit te komen' waren enthousiast over de leerkansen en sterke dynamiek van de groepswerking.

## ***Individueel of in groep – citaten***

"Ik vond het een enorme luxe om een begeleider helemaal voor mezelf te hebben, zodat deze mij echt leerde kennen en opvolgde van de ene bijeenkomst naar de andere."

"Het is leerzaam om te zien hoe andere personen dingen zien en doen en ik kreeg informatie over andere beroepen en richtingen die ik nog niet kende."

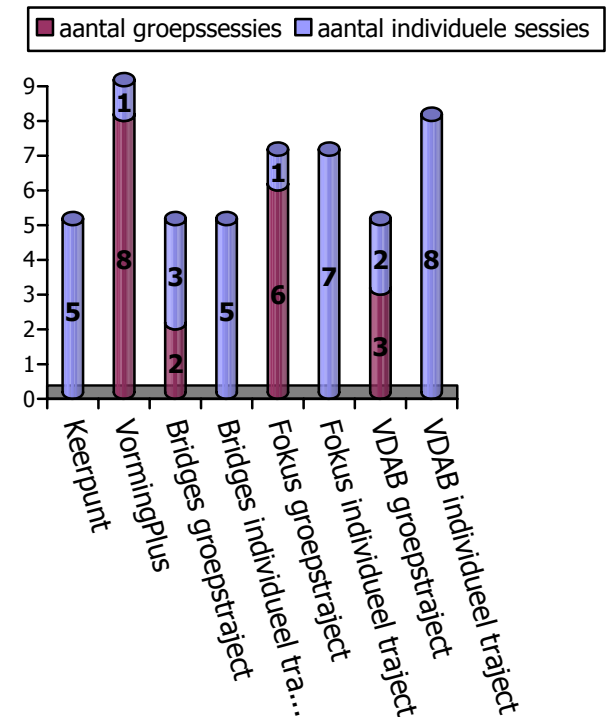
**Graag meer tijd voor persoonlijke begeleidingscontacten.** Een groepsprogramma wordt, afhankelijk van de organisatie, afgerond met één à twee persoonlijke sessies waarin de individuele conclusies en eventuele actieplanning overlopen worden. Deze persoonlijke contacten met de begeleider zijn voor al de gebruikers van groepsprogramma's heel belangrijk. De individuele aandacht van de begeleider en de persoonsgerichte analyse en ondersteuning zijn ook voor hen het sluitstuk van de loopbaanbegeleiding. Indien dit geen financiële meerkost zou meebrengen, zouden deze gebruikers dan ook een programma voor loopbaanbegeleiding kiezen met meer tijd voor individuele contacten. Na afloop van het begeleidingsprogramma bieden de meeste organisaties – mits bijkomende betaling – ook extra individuele sessies. De gebruikers zijn echter niet geneigd deze mogelijkheid te benutten, hoewel de meeste er wel van op de hoogte zijn.

### 3.2.3 Het aantal sessies

**Het aantal contactmomenten en contacturen.** Naast de aard van de sessies zijn er grote verschillen in het aantal sessies. Het minimale aantal aangeboden sessies is vijf bij Bridges for Choice en Keerpunt. VormingPlus biedt met negen sessies het meeste sessies in een traject aan. De keuze voor een bepaald aantal sessies in een traject is, net als bij de doorlooptijd, afhankelijk van het doel dat de organisatie wil bereiken en van de wensen en noden van de deelnemer.

**Afbakening van het traject.** In het eerste gesprek tussen begeleider en deelnemer wordt duidelijk gemaakt wat de deelnemer van loopbaanbegeleiding mag verwachten en wordt de vraag van de deelnemer uitgediept. Soms wordt er ook al dieper ingegaan op de capaciteiten van de deelnemer. Enkel bij VormingPlus gebeurt de intake in groep.

Hoewel dit eerste oriënterende gesprek een belangrijke basis vormt voor het verdere verloop van het traject, rekenen de organisaties dit niet bij het aantal contacturen. Uitzondering hierop is Bridges for Choice, waar begeleider en deelnemer bijna altijd al een persoonlijk contact achter de rug hadden voor dit eerste gesprek. Vaak gebeurde dit in één van de maandelijkse informatieavonden. In wat zij de intake noemen, wordt al een eerste persoonlijkheidsanalyse gedaan en krijgen de deelnemers een huistaak mee. De aard van de intake sluit meer aan bij de inhoud van een sessie, dan bij de inhoud van een oriënteringsgesprek, waardoor dit intakegesprek wel tot het traject behoort.

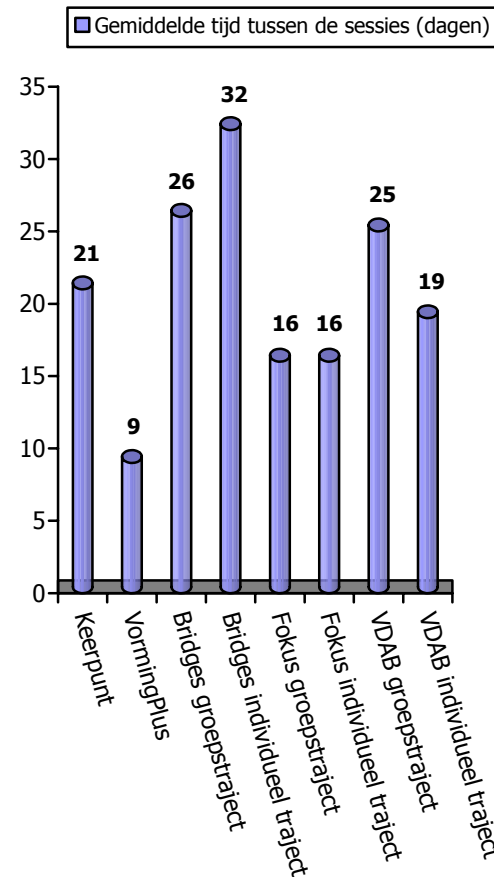


**Maatwerk bemoeilijkt kwantificeren.** Hoewel de meeste organisatie werken met relatief vaste trajecten, wijkt de werkelijkheid hier al eens van af. Vooral Keerpunt en Fokus zweren bij maatwerk. Zo legt deze organisatie een plafond op tien individuele sessies, maar ook zeer korte trajecten (van twee à drie sessies) komen vaak voor. De flexibiliteit van de trajecten van vooral Keerpunt en Fokus en het feit dat we met gemiddelden werken, moet steeds in het achterhoofd gehouden worden.

### 3.2.4 Opeenvolging van de sessies

**Van wekelijkse tot maandelijksse bijeenkomsten.** Terwijl VormingPlus bijna wekelijks bijeen komt, ligt het tempo bij de andere organisaties lager. Tussen de sessies in het individuele traject van Bridges for Choice zit gemiddeld meer dan een maand. VormingPlus zegt te ervaren dat deelnemers vooral de avond voor de volgende sessie bezig zijn met loopbaanbegeleiding en hun huistaken. Lange tijd inlassen tussen sessies is dus niet nodig. Bovendien zou een snelle opeenvolging van bijeenkomsten het proces “de-dramatiseren”. Fokus, waar de sessies elkaar tweewekelijks opvolgen, stelt dat de uitval onder haar deelnemers hoger zou zijn, wanneer het tempo van de opvolging van de sessies afneemt. Hun deelnemers (hoofdzakelijk uit kansengroepen) zetten de stap naar loopbaanbegeleiding wanneer ze in een crisissituatie zitten, waarop een snel antwoord gewenst is. De VDAB merkt nochtans dat sommige mensen echt een verwerkingstijd nodig hebben. Zij zijn voorstander van voldoende tijd tussen de sessies. Ook voor Keerpunt is loopbaanbegeleiding een lang proces en vergen de huistaken meer dan één avondje werk.

**Individuele trajecten laten flexibelere organisatie toe.** Bij Keerpunt wordt telkens pas op het einde van de sessie de afspraak voor de volgende sessie gemaakt. Zo bepaalt de deelnemer zelf mee wanneer hij of zij klaar is voor de volgende stap. Sommige conclusies uit het zelfonderzoek zijn een echte confrontatie voor de deelnemer. De verwerkingstijd kan soms wel twee of meer maanden duren. Een dergelijke tussenpauze haalt de gemiddelde tijd tussen de sessies sterk omhoog.



### Opeenvolging van sessies

De tijd tussen de sessies in een traject verschilt sterk van organisatie tot organisatie. Voor sommige organisaties is loopbaanbegeleiding een actief en dynamisch proces: de deelnemers hebben een probleem en willen hiervoor snel een oplossing zien. Ze moeten het gevoel hebben dat het vooruitgaat. Andere organisaties merken dat loopbaanbegeleiding zeer confronterend kan zijn voor de deelnemer. Opdat loopbaanbegeleiding effect wil hebben, moet er volgens deze organisaties voldoende tijd gemaakt te worden tussen de sessies om zaken te verwerken.

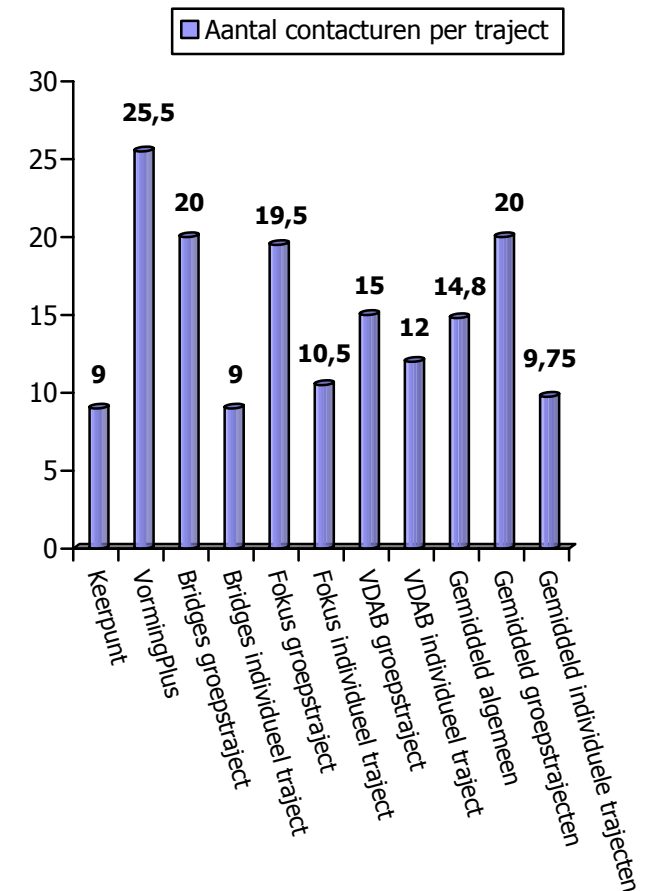
### ***Mening van de gebruikers: ritme en timing oogsten matige tevredenheid***

De 15 gebruikers uit de diepte-interviews zijn best tevreden over het tijdschema van hun loopbaanbegeleiding. Gemiddeld geven zij een appreciatiescore van 8,25 op tien voor de timing en het ritme van de reeks individuele begeleidingscontacten en bijeenkomsten in groep. Klanten van verschillende organisaties geven gemiddeld iets andere waarderingsscores voor de timing van hun traject. Anderzijds kunnen gelijkaardige scores de vertaling zijn van verschillende meningen. De zes respondenten van het individuele begeleidingstraject van de VDAB en Fokus geven gemiddeld een negen op tien. De zes klanten van Keerpunt (enkel individuele contacten) en Omschakelen (vooral groepscontacten) geven een gemiddelde waarderingsscore van acht op tien. Onafhankelijk van elkaar geven de drie klanten van Bridges for Choice gemiddeld een lagere waarderingsscore voor de timing, namelijk zeven op tien. Door de band omvat een loopbaanbegeleiding bij Bridges for Choice een kleiner aantal bijeenkomsten. Dit kan een reden zijn voor de lagere appreciatiescores.

#### ***3.2.5 Het aantal contacturen***

*Gemiddeld omvatten een traject 15 contacturen.* Er blijven grote verschillen waarneembaar tussen de organisaties. Gemiddeld omvat een individueel traject bijna tien contacturen, een groepstraject twintig. Het individuele traject, aangeboden door Keerpunt en Bridges for Choice telt het minste aantal contacturen (negen). De VDAB kent het langste individuele traject: twaalf uur. VormingPlus voert met meer dan vijftientig uur de lijst aan bij de groepstrajecten. Het minimum aantal contacturen in een groepstraject vinden we met vijftien contacturen bij de VDAB.

*Groepstrajecten zijn tijdsefficiënter.* Groepstrajecten omvatten gemiddeld meer dan dubbel zoveel contacturen: twintig contacturen in een groepstraject ten opzichte van 9,75 contacturen in een individueel traject. Deze grotere tijdsinvestering per traject wordt gerelativeerd, daar er meerdere deelnemers tegelijk worden begeleid. Om de trajecten werkelijk te kunnen vergelijken, moet het aantal contacturen gedeeld worden door het aantal deelnemers per groep. Hoofdstuk vier komt hierop terug.



### 3.3 De impact van het profiel van de deelnemer op de inrichting van het traject

**Moeilijkheid met gegevensverzameling.** Dit deel onderzoekt in hoeverre het profiel van de deelnemer een effect heeft op het gevolgde traject. Het ESF-agentschap Vlaanderen en het kabinet van Vlaams minister van Arbeid en Onderwijs bezorgden gegevens over het profiel van de deelnemers van vier van de vijf bestudeerde organisaties. De gedetailleerdheid van deze gegevens was zeer verscheiden – van geaggregeerde gegevens tot individuele gegevens – terwijl ook de periode waarover de gegevens gingen verschilde. Een overzicht per organisatie:

- De VDAB richt zich niet op een specifieke doelgroep. Onder haar deelnemers bevinden zich veel laaggeschoolden. In mindere mate worden ouderen bereikt. Het aantal allochtonen en arbeidsgehandicapten dat een loopbaanbegeleidingstraject volgt bij de VDAB is bijna verwaarloosbaar.

De VDAB biedt zowel groepstrajecten als individuele trajecten aan, hoewel voorlopig nog steeds een overwicht aan deze laatste bestaat. Bedrijfsbegeleiding behoort eveneens tot loopbaandienstverlening en omvat ongeveer 15 procent van het totale aantal trajecten.

De gegevens van de VDAB geven categorisch weer hoeveel deelnemers er in elke categorie kansengroepen passen.

- Keerpunt richt zich tot de ruime arbeidsmarkt. Elke werknemer of zelfstandige kan bij hen terecht. Er worden tot op heden geen specifieke toeleidingsacties naar de kansengroepen ondernomen. In de periode van december 2001 tot en met december 2003 bereikte Keerpunt 104 deelnemers, waarvan 57 tot kansengroepen behoren. De gegevens voor Keerpunt zijn individueel en laten toe het profiel van de deelnemer te koppelen aan het aantal uren begeleiding.

De trajecten die Keerpunt aanbiedt, zijn op maat van de deelnemer ingericht. Trajecten zijn steeds individueel, maar de duur ervan varieert van één tot tien sessies (van één tot zestien uren).

Onderstaande tabel geeft, voor de organisaties waarvoor deze gegevens beschikbaar waren, het percentage deelnemers weer dat tot een bepaalde kansengroep behoort. Er zijn mogelijk overlappingsen tussen de cijfers (een laaggeschoolde allochtoon wordt zowel in de categorie laaggeschoold als in de categorie allochtoon opgenomen).

Bij de VDAB werden alle deelnemers opgenomen, zowel van particuliere begeleiding, als van bedrijfsbegeleiding. De gegevens van Keerpunt en Bridges for Choice omvatten de deelnemers van de ESF-projecten, dus van de particuliere begeleiding.

	<b>% allochtonen onder de deelnemers</b>	<b>% arbeidsgehandicapten onder de deelnemers</b>	<b>% ouder dan 45 jaar onder de deelnemers</b>	<b>% laaggeschoolden onder de deelnemers</b>
Keerpunt (20/12/2001 – 19/12/2003)	1%	0%	15%	40%
Bridges for Choice (1/10/2002 – 30/6/2004)	4,7%	0%	20%	26%
VDAB (1/2004 – 11/2004)	0,3% (niet EU)	Geen gegevens	12%	40%

- Van oktober 2002 tot en met juni 2004 volgden ongeveer 420 deelnemers loopbaanbegeleiding bij Bridges for Choice. 26 procent daarvan was laaggeschoold, 20 procent ouder dan 45 jaar en bijna 5 procent allochtoon. De gegevens voor Bridges for Choice zijn individueel en laten toe het profiel van de deelnemer te koppelen aan het aantal uren begeleiding.

Bridges for Choice biedt zowel groepstrajecten (70 procent) als individuele trajecten (30 procent) aan. Individuele trajecten worden ingericht wanneer iemand een zeer specifiek probleem heeft, of wanneer de begeleiders oordelen dat hij of zij niet in groep kan functioneren (bijvoorbeeld door een beperkte zelfredzaamheid).

- Van het ESF-project Fokus weten we enkel dat er vanaf 1 november 2003 tot en met 30 juni 2004 66 deelnemers werden begeleid, waarvan 60 tot kansengroepen behoorden. Tijdens de gesprekken met deze organisatie werd duidelijk dat veel deelnemers tot meerdere categorieën kansengroepen gerekend kunnen worden (bijvoorbeeld een laaggeschoolde oudere) en dat ook de allochtonen, in tegenstelling tot de andere organisaties, sterk vertegenwoordigd zijn.

Fokus biedt voornamelijk individuele trajecten aan, zeker wanneer het gaat om deelnemers uit een kansengroep.

- Voor VormingPlus zijn geen gegevens beschikbaar.

De gegevens van een aantal organisaties (VDAB en Fokus) waren te beperkt om de link tussen het profiel van de individuele deelnemer en het gevolgde traject te leggen. De gegevens van Keerpunt en Bridges for Choice lieten het leggen van een beperkt verband toe: tussen het profiel van de deelnemer en het aantal uren begeleiding. Het koppelen van dit profiel aan andere aspecten van het traject (groepstraject of individueel, tijd tussen de sessies, duur van de sessies,...) was niet mogelijk met de beschikbare gegevens. De combinatie van deze gegevens met de gesprekken met loopbaanbegeleiders lieten toe toch een aantal conclusies te trekken met betrekking tot de impact van het profiel van de deelnemer op de inrichting van het gevolgde traject:

**1) Vooral kort- en middengeschoolden en ouderen worden bereikt.** Uit de gegevens blijkt dat, net als in de beroepsbevolking, de categorie kort- en middengeschoolden sterk vertegenwoordigd is onder de deelnemers. Het is niet mogelijk een onderscheid te maken naar deelnemers die een diploma lager onderwijs hebben en deelnemers die een

diploma lager secundair of hoger secundair onderwijs hebben. In tweede instantie bereiken de organisaties de categorie ouderen.

Geen van de organisaties heeft een specifiek beleid betreffende het bereiken van deze doelgroepen. De toestroom van deze deelnemers gebeurt natuurlijk.

2) *Ondervertegenwoordiging van andere categorieën.* Allochtonen en arbeidsgehandicapten moet men onder de deelnemers met een vergrootglas zoeken. Zij worden vooral bereikt door organisaties die zich specifiek op deze doelgroepen richten. Fokus heeft een zeer groot allochtoon publiek. Evenzeer bestaan er organisaties, buiten onze steekproef, die zich vooral op arbeidsgehandicapten richten. Het begeleiden van allochtonen en arbeidsgehandicapten vereist vaak een specifieke methodiek en techniciteit, hoewel de diversiteit ook binnen deze groepen groot kan zijn. Uit gesprekken met begeleiders bleek dat dit een grote investering met zich meebrengt.

3) *Geen aanwijsbare verschillen in trajecten tussen doelgroepen.* Uit de beschikbare gegevens van de verschillende organisaties kan geen rechtstreeks verband worden afgeleid tussen het behoren tot een bepaalde kansengroep en de inrichting van het gevolgde traject. Enkel de gegevens van Keerpunt en Bridges for Choice laten toe het profiel van de deelnemer te koppelen aan het aantal uren dat een deelnemer begeleiding volgde. Hier is geen rechtstreeks verband merkbaar.

De variëteit van deelnemers binnen eenzelfde categorie van kansengroepen biedt hiervoor een verklaring. Onder de categorie ouderen vallen bijvoorbeeld zowel een laaggeschoolde bandwerker in een crisissituatie als een hoogopgeleide manager die zich wil heroriënteren op de arbeidsmarkt. Andere aspecten van het begeleidingstraject (groepssessies of individuele sessies, doorlooptijd van het traject, duur van de sessies,...) zijn niet uit te splitsen naar individuele deelnemers. Hierover uitspraken doen is niet mogelijk.

4) *Zelfredzaamheid en de vraag van de deelnemer hebben wel een impact op de inrichting van het gevolgde traject.* Toch heeft de deelnemer, zo bleek uit de gesprekken met de begeleiders, op verschillende manieren een impact op de inrichting van het gevolgde traject:

De kort- en middengediplomeerden en de ouderen zijn de gemakkelijkst te bereiken categorieën kansengroepen. Toch behoren deze categorieën bij geen van de bestudeerde organisaties tot de te bereiken doelgroep.

Omwille van de grote variëteit binnen deze categorieën is specifieke methodiekontwikkeling niet relevant en brengt het begeleiden van deze mensen over het algemeen geen extra kost met zich mee.

- De zelfredzaamheid van de deelnemer heeft een rechtstreekse impact op de duur van het traject: een lage zelfredzaamheid brengt een hoge duur van het traject met zich mee. Zelfredzaamheid is niet aan een bepaalde categorie gebonden, maar algemeen geldt dat naarmate meerdere categorieën van kansengroepen op een deelnemer van toepassing zijn, de zelfredzaamheid vermindert en het traject bijgevolg langer duurt.

Zelfredzaamheid hangt ook samen met de persoonlijkheid van de deelnemer.

- Het probleem of de vraag waarmee deelnemers naar een loopbaanbegeleidingorganisatie stappen, heeft eveneens een rechtstreekse impact op de inrichting van trajecten. Sommige deelnemers, of ze tot een kansengroep behoren of niet, hebben een zeer eenvoudige vraag, die eventueel zelfs op één sessie beantwoord kan worden. Anderen echter hebben een lang begeleidingstraject nodig om een oplossing te vinden voor hun complexe probleem.

### ***3.4 Cursusmateriaal en huiswerk***

*Loopbaanbegeleiding vereist zelfsturing van de deelnemer.* Loopbaanbegeleiding kent geen resultaat als de deelnemer niet meewerkt. De deelnemer moet ook buiten de contacturen met de begeleider actief bezig zijn met het proces. Hierbij staan twee zaken cruciaal:

- Het cursusmateriaal, dat houvast en structuur biedt doorheen en buiten de sessies
- Het huiswerk, dat de deelnemers ertoe aanzet ook thuis verder te denken over hun loopbaan.

*Vooraf samengestelde cursus als leidraad.* Alle organisaties beschikken over een cursusmap als rode draad door de verschillende onderwerpen en contactmomenten van het begeleidingstraject. Deze cursus is tegelijk een werkschrift met oefeningen die tijdens de contacturen of thuis worden gemaakt. Het gaat dan bijvoorbeeld over vragenlijsten, invuloefeningen, te rangschikken steekwoorden, toelichting bij denkoefeningen, schema's of typologieën, overzichtslijsten van beroepstakken en



economische sectoren, enzovoort. Een gamma instrumenten staat ter beschikking van de loopbaanbegeleider en wordt ingezet waar nodig en nuttig. Ook meer verbale oefeningen zoals een rollenspel of een vaardigheidstest kunnen worden ingelast. Soms wordt de cursusmap nog aangevuld met bijkomende documenten of oefeningen.

*Cursusmap wordt persoonlijk naslagwerk.* Losbladig of vooraf samengesteld; de verzamelde informatie, nota's en cursusteksten blijven ook na afloop van de loopbaanbegeleiding voor de meeste gebruikers dienst doen. De meeste respondenten hadden ter gelegenheid van het dieptegesprek de cursusdocumentatie al klaar liggen en toonden ze, bijna trots, aan de enquêteur. Men haastte zich daarbij om te zeggen dat dit zeker niet de eerste keer was dat men deze informatie na het einde van de loopbaanbegeleiding weer opdiepte. Heel wat gebruikers bladeren nog af en toe door hun cursusmap om bepaalde delen terug te lezen en hun geheugen op te frissen. Op momenten van twijfel over gemaakte of geplande keuzes, of wanneer zich arbeidsgebonden vragen aandienen, is de cursustekst voor hen een betrouwbaar referentiepunt. De cursusmap heeft blijkbaar een eigen plaats gekregen in de boekenkast, en is nog lang niet geklasseerd.

*Huistaken, een investering in een beter resultaat.* Omdat de contactmomenten beperkt zijn in tijd geven de meeste organisaties huistaken die als gespreksstof zullen dienen tijdens het volgende begeleidingscontact. Sommige gebruikers kregen na elke bijeenkomst huiswerk, anderen slechts af en toe. De meeste gebruikers die regelmatig taken mee naar huis kregen vinden deze werkwijze zeer nuttig, op voorwaarde dat men er voldoende tijd voor kreeg. Deze thuisopdrachten vragen immers heel wat tijd en moeite, omdat je vaak grondig moet stilstaan en reflecteren over je persoonlijkheid, je vaardigheden, enzovoort. Hoewel de huistaken veel tijd en inzet vereisen, vinden de meeste gebruikers het wel de moeite waarde. Men bekijkt het als een investering die je moet doen, een kans die je moet grijpen, om meer waarde te halen uit je loopbaanbegeleiding. Fokus merkt hier op dat het meegeven van huistaken een afschrikkend effect kan hebben, vooral bij deelnemers uit kansengroepen, en dat zij hier slechts af en toe mee kunnen werken.

### ***Huistaken vereisen zelfredzaamheid***

Naast het bijwonen van de sessies vereist loopbaanbegeleiding vaak nog een andere inspanning van de deelnemer: het maken van huiswerk. Dit vereist een zekere zelfredzaamheid van de deelnemer. Net daarom heeft het meegeven van huistaken een afschikkend effect op kansarme deelnemers. Met als gevolg dat er meer in de sessies zelf moet gebeuren en de trajecten langer duren.

### 3.5 Conclusie

*Loopbaanbegeleiding is in alle opzichten een persoonlijke zaak.* Er zijn verscheidene factoren die de trajecten van elkaar doen verschillen.

- verschillen *tussen individuen*. “Bij loopbaanbegeleiding kom je allerhande deelnemers tegen. Jonge, dynamische mensen die gewoon eens grondig willen nadenken over wat ze willen, maar ook mensen die uitgeblust zijn en als laatste uitweg bij loopbaanbegeleiding terecht komen. Je moet je traject telkens hieraan aanpassen.” (VDAB)
- verschillen *tussen begeleiders*. Een ervaren begeleider kan een traject op een efficiëntere manier organiseren dan een beginneling. Ook de persoonlijke voorkeur van een begeleider voor bepaalde methodieken zorgt voor verschillen tussen trajecten.
- verschillen *tussen doelgroepen*. “Als je tegen iemand uit een kansengroep zegt: ‘wordt wat je wil’ of ‘ontwikkel je competenties’, dan lopen ze weg. Zij zijn daar niet mee bezig. Het motiveren en begeleiden van deze mensen vergt een heel andere aanpak.” (Fokus)
- verschillen *tussen organisaties*. Brigdes for Choice zweert bij een zeer theoretische en methodologisch perfect ondersteunde benadering van loopbaanbegeleiding, terwijl Keerpunt een zeer individuele aanpak op maat voorstaat.

*Twee bepalende factoren voor de inrichting van een traject.* Uit de gesprekken met de begeleiders bleek dat keuzes over de inrichting van een begeleidingstraject gemaakt worden op basis van twee factoren.

- Het doel van het traject. Twaalf uur voor een groepstraject lijkt weinig, twaalf uur individuele begeleiding veel, maar misschien is dit allebei perfect voor het bereiken van een bepaald doel. Zulk doel kan bijvoorbeeld zijn de deelnemer zelfredzaam maken in zijn verdere loopbaancoaching of de deelnemer een oriëntering op de arbeidsmarkt geven. Hier spelen ook de methodologische overtuiging, het gebruikte paradigma en de beoogde doelgroep mee.

### **Variatie en vergelijken**

Loopbaanbegeleiding is niet alleen een onduidelijke term voor de potentiële deelnemers. Ook de organisaties zelf hebben verschillende visies op deze dienstverlening. Afhankelijk van wat men ermee wil bereiken, krijgen trajecten anders vorm. Daarbij komt dat loopbaanbegeleiding een zeer persoonlijk proces is en verschilt naargelang de persoonlijkheden van deelnemer en begeleider. De combinatie van deze factoren maakt dat trajecten vergelijken geen eenvoudige zaak is.

- De financiering. Men is verplicht rekening te houden met beperkingen opgelegd door het financiële kader. Het is niet steeds mogelijk de allerbeste optie te kiezen.

Het traject zelf kan nog een andere invulling krijgen naargelang de persoonlijkheden van begeleider en deelnemer. De onduidelijkheid rond het concept loopbaanbegeleiding maakt dat alle organisaties de inrichting van hun traject kunnen rechtvaardigen in het licht van het doel dat zij beogen.

*Kritiek op invoeren minimumstandaarden lijkt niet terecht.* Dat loopbaanbegeleiding bij elke deelnemer, elke begeleider en elke organisatie op een 'andere' manier vorm krijgt, wil niet zeggen dat het ergens 'beter' of 'slechter' is. Uit de effectevaluatie blijkt dat 96 procent van de respondenten uit de deelnemersenquête opnieuw zouden starten met loopbaanbegeleiding, indien ze daartoe de kans hadden, en dit nog wel bij dezelfde organisatie. Het is redelijk te veronderstellen dat de kwaliteit van de trajecten in de bestudeerde organisaties verschilt. Toch is er geen significant verschil in de tevredenheidsgraad van de gebruikers van verschillende organisaties. Het lijkt er dus op dat deelnemers zich niet erg bezig houden met hoe het traject is ingericht, wat op zijn beurt wijst op een grote nood van mensen om professionele bijstand te krijgen in hun loopbaankeuzes.

### ***Vrees voor verlaging van diversiteit en kwaliteit niet aantoonbaar***

Het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening legt een aantal vereisten op, waaronder:

- Een traject moet minimaal zes uur individuele begeleiding omvatten.
- Van de deelnemers moet minstens vijftig procent tot kansengroepen behoren (minstens veertig procent in de overgangsfase).

Onder begeleiders bestaat de vrees dat deze verplichtingen als een bovengrens gebruikt zullen worden (niet meer dan zes uur individuele begeleiding, niet meer dan vijftig procent deelnemers uit kansengroepen) en dat daarmee de bestaande kwaliteit en diversiteit van loopbaanbegeleiding omlaag zal gaan.

Voorlopig is deze gevreesde kwaliteitsverlaging niet aantoonbaar. Alvast wat betreft de tevredenheid van de deelnemers is er geen verschil merkbaar tussen de bestudeerde trajecten. Korte trajecten tellen niet meer of niet minder afhakers dan langere trajecten. Ook het aantal transities, consolidaties en nieuwe combinaties na afloop van loopbaanbegeleiding verschilt niet significant tussen de trajecten.

Het ESF-agentschap werkt bovendien met een kwaliteitslabel. Dit label garandeert een minimaal kwaliteitsniveau van de dienstverlening genormeerd naar het EFQM-model (European Foundation for Quality Management). Organisaties die een project willen indienen bij het ESF-agentschap, moeten over dit label beschikken.

# 4. *De financiering: loopbaanbegeleiding vanuit organisatorisch perspectief*

---

*Voor een organisatie is het aanbieden van loopbaanbegeleiding heel wat meer dan contact met de deelnemers. Begeleiders moeten deelnemers rekruteren, gepaste methodieken zoeken of ontwikkelen, administratie bijhouden,... Deze tijdsinvestering brengt een aanzienlijke kost met zich mee. Daarnaast heeft een organisatie nog andere directe en indirecte kosten. De bijdrage van de deelnemer voor het geheel van deze werking, varieert van nul tot een paar duizenden euro's. Dit hoofdstuk gaat, vanuit een financiële invalshoek, na hoe een organisatie voor loopbaanbegeleiding functioneert.*

## **4.1 Onderzoeksvragen en onderzoeksopzet**

*Koken kost geld.* Het contact met de deelnemers is de meest centrale en vanzelfsprekende activiteit van een loopbaanbegeleider. Maar om een traject te doen slagen, doet een begeleider meer. Zo kruipt er heel wat tijd in het rekruteren van deelnemers. Daarenboven moet de programma-inhoud constant op peil gehouden worden en doen de begeleiders aan methodiekontwikkeling. En dan zijn er nog de administratie, boekhouding, communicatie,... Bij deze tijdsinvestering door de begeleider (uitgedrukt in personeelskost) voegen zich nog een aantal directe en

### ***Doel van het hoofdstuk***

De kostprijs van het volgen van loopbaanbegeleiding voor één individu varieert van nul euro tot enkele duizenden euro's. Dit hoofdstuk gaat na wat de totale kost is voor een organisatie van het aanbieden van om loopbaanbegeleiding aan één individu. De praktijk komt het eerst onder de loep. Daarop wordt in het tweede deel een theoretische berekening gemaakt van de kost van loopbaanbegeleiding.

indirecte kosten. De prijs die voor het volgen van een traject aan de deelnemer gevraagd wordt, varieert van nul tot een paar duizenden euro. Dit roept de vraag op: "Hoeveel kost het om loopbaanbegeleiding aan te bieden aan een individu?" Twee stappen zijn nodig om tot een antwoord te komen.

1) *De praktijk*. Het eerste deel (4.2) kijkt naar de praktijk in de vijf geselecteerde organisaties, wat een antwoord levert op volgende vragen:

- ♦ Waaraan besteden de organisaties geld?
- ♦ Waar halen ze dit geld vandaan?

2) *Algemene kostprijsberekening*. Het tweede deel (4.3) maakt op algemene wijze een kostprijsberekening van loopbaanbegeleiding. De kapstukken waaraan dergelijke berekening ophangt, zijn:

- ♦ De inrichting van het traject. Gebaseerd op de typische eigenschappen van een traject, wordt een berekeningswijze uitgedacht die draagkracht van loopbaanbegeleiders berekent. Wat is de maximale draagkracht van een begeleider? En daaraan gekoppeld: wat is de maximale kost voor het zuiver begeleiden van één individu?
- ♦ Bepaalde factoren in de inrichting van een traject, evenals in de werking van een organisatie, verhogen of verlagen de werkdruk van begeleiders. Welke zijn deze werkdrukverhogende en -verlagende factoren? Welke activiteiten, naast de zuivere begeleidingsactiviteiten, zijn noodzakelijk voor het organiseren van loopbaanbegeleiding? Hoe verhouden deze andere activiteiten zich in tijd en financiering tot de zuivere begeleidingsactiviteiten?

De onderzoekswijze hiervoor krijgt verdere verduidelijking in het tweede deel van dit hoofdstuk.

## 4.2 De balans opmaken: uitgaven en inkomsten van loopbaanbegeleidingorganisaties

### 4.2.1 De uitgaven

*Drie categorieën uitgaven.* We onderscheiden drie grote kostenposten<sup>4</sup> bij het organiseren van loopbaanbegeleiding:

- ♦ loonkost;
- ♦ productontwikkeling, verbruiks- en uitrustingsgoederen en onroerende goederen (directe kosten);
- ♦ indirecte kosten.

#### 4.2.1.1 Loonkosten

*Vijf variabelen.* De loonkost neemt de grootste hap uit het budget van een organisatie voor loopbaanbegeleiding. Een aantal factoren bepaalt hoe hoog deze kost precies ligt: het traject, correcties op het traject, de begeleider zelf, de werking van de organisatie en het loon.

**1) Het traject.** Hoe meer tijd een begeleider in een traject steekt, hoe hoger de loonkost. Trajecten verschillen van organisatie tot organisatie. Naargelang een traject meer en langere sessies omvat, en meer op individuele begeleiding is gericht, zal de tijdsinvestering van een begeleider groter zijn.

### **Verhouding tussen kostenposten bij ESF-organisaties**

De totale kost van loopbaanbegeleiding kan opgedeeld worden in drie grote delen.

- ♦ Bij de bestudeerde ESF-organisaties is de personeelskost de grootste kost, die ongeveer zeventig procent van de totale uitgaven omvat.
- ♦ Directe kosten worden ingebracht voor ongeveer tien procent.
- ♦ De resterende twintig procent gaat naar indirecte kosten.

---

<sup>4</sup> Officieel mogen ESF-organisaties nog een vierde kostenpost inbrengen. ESF-organisaties kunnen een bijdrage geven aan de deelnemers, ter compensatie van bijvoorbeeld kinderopvang. Deze bijdrage kunnen zij terugvorderen van de subsidiërende instantie. Tot nog toe heeft geen enkele organisatie dergelijke uitgaven ingebracht.

2) *Correcties op het traject.* In werkelijkheid zit er speling op de trajecten. Twee factoren vereisen een correctie op de duur van een traject.

- De uitval. Gemiddeld zestien procent van de deelnemers van de bestudeerde organisaties zet het traject vroegtijdig stop (zie volgende hoofdstuk). In het deel van het traject, waar de afhakers aan hebben deelgenomen, investeerden de organisaties tijd en middelen, waar geen compensaties tegenover staan (behalve eventueel het beperkte inschrijvingsgeld van de deelnemer). Bovendien legden de begeleiders in de toekomst reeds een aantal afspraken vast, die niet meer ingevuld geraken. Uitval ligt hoger bij kansengroepen en treft bepaalde organisaties erger dan andere.
- Het afzeggen van afspraken. Bij Fokus kwam men, na een korte rekensom, tot de onthutsende vaststelling dat één op drie gemaakte afspraken niet doorgaat. Dit brengt een enorme kost met zich mee: de begeleider had tijd vrij gehouden en zich voorbereid op het gesprek, een lokaal was gereserveerd, materiaal was voorzien... Bridges for Choice zegt te kampen met een gelijkaardig probleem. Het niet komen opdagen ligt gevoeliger in individuele trajecten dan in groepstrajecten. Een groepsessie gaat immers gewoon door als de andere deelnemers er wel zijn. Eventueel wordt een extra individuele sessie ingericht voor degene die niet kwam opdagen, wat wel een tijdsinvestering is. Het niet komen opdagen gebeurt meer bij deelnemers uit kansengroepen dan uit niet-kansengroepen.

3) *De begeleider.* Een ervaren begeleider heeft sneller inzicht in de noden van de deelnemers. Hij of zij heeft door de jaren een eigen manier van werken gevonden en weet welke methoden voor welke personen werken. De voorbereidings- en opvolgingstijd beperken zich zo tot een absoluut minimum en ook de trajecten zullen korter zijn. Een ervaren begeleider kan meer individuen op jaarbasis begeleiden dan een beginneling.

*Grote verschillen tussen organisaties.* De tabel in de marge toont het aantal voltijds begeleiders die in de bestudeerde organisaties nodig zijn voor het zuiver begeleiden van honderd individuen in de trajecten zoals ze in september 2004 door de organisaties werden ingericht. Er zijn grote verschillen: van 0,4 voltijds equivalent bij het groepstraject van VormingPlus tot 1,3 voltijds equivalent bij het individuele traject van

### ***Vijftien procent correctie***

Het is onmogelijk op voorhand een exacte inschatting te maken van de kost van loopbaanbegeleiding. Een aantal niet te voorspellen zaken kan roet in het eten gooien. Deelnemers komen al eens te laat op een afspraak, of vragen deze te verzetten naar een andere dag. Soms besluit er iemand het traject volledig stop te zetten. Voor deze mensen werd tijd vrijgehouden of de geplande sessie werd misschien al voorbereid. Zulke zaken leiden tot een aanzienlijke verlenging van een traject. Dit onderzoek rekent, op basis van inschattingen door de begeleiders, een correctie van vijftien procent om aan deze toevalligheden tegemoet te komen.

Fokus. Individuele begeleiding vraagt twee maal zoveel personeelsinzet dan groepsbegeleiding.

4) *De werking van de organisatie.* Een begeleider doet meer dan het bijstaan van individuen. Een deel van zijn tijd kruipt in methodiekontwikkeling, rekrutering, volgen van opleidingen, eventueel ook administratie,... De verhouding in tijd tussen deze twee groepen activiteiten, bepaalt mee de kost van loopbaanbegeleiding.

5) *De gehanteerde loonschaal.* De tijdsinvestering van een begeleider in een traject is niet de enige factor. In de loopbaanbegeleidingsector worden geen vaste loonbarema's gehanteerd. De organisatie kiest zelf welk loon zij uitbetaalt. Soms werkt men met vaste loonschalen – bijvoorbeeld deze van de sociaal-culturele sector. Maar evenzeer kunnen er consultancy tarieven uitbetaald worden.

*Een voltijds werknemer bij een ESF-project kost gemiddeld 50.000 euro op jaarbasis.* ESF-projecten berekenden hoeveel begeleiders zij nodig zullen hebben om vanaf 2005 minimum 200 individuen te begeleiden gedurende minimum zes uur. Fokus zal werken met drie voltijdse begeleiders (één senior en twee junior begeleiders) en een halftijds medewerker voor coördinatie en onthaal. In totaal komt dit op jaarbasis neer op 161.000 euro. Bridges for Choice werkt met vier begeleiders (15%, 45%, 90% en 100%), in totaal dit goed voor 2,5 voltijdse equivalenten of 151.098 euro. Keerpunt zet twee voltijdse begeleiders in op loopbaanbegeleiding en laat, indien nodig, freelance medewerkers bijspringen. De personeelskost voor 2005 komt op 133.902 euro. Een gemiddeld bruto jaarloon van een werknemer bij een ESF-project bedraagt ongeveer 50.000 euro. De personeelskost bedraagt zeventig tot vijfenzeventig procent van de totale uitgaven van de organisaties.

#### 4.2.1.2 Directe kosten

*Inhoud van de kostenpost.* Directe kosten zijn kosten die rechtstreeks aan loopbaanbegeleiding toegeschreven kunnen worden. Hieronder vallen de productontwikkeling, verbruiks- en uitrustingsgoederen, organisatiekosten voor een

**Tijd per begeleider per deelnemer (uur)\***

**Vte\*\* begeleider nodig voor het begeleiden van 100 deelnemers op jaarbasis gegeven de respectievelijke trajecten \*\*\***

Keerpunt	15,5	0,9
Vormingplus	6	0,4
Bridges for Choice groep	8,4	0,5
Bridges for Choice individueel	12,3	0,7
Fokus groep	8,4	0,5
Fokus individueel	21,3	1,3
VDAB groep	8,6	0,5
VDAB individueel	20	1,2
Gemiddeld		0,8
Gemiddeld individueel		1
Gemiddeld groep		0,5

\* inbegrepen in deze tijd: contacturen, voorbereidings- en opvolgingstijd en de correctie

\*\* vte = voltijds equivalent

\*\*\* Berekend op een werkjaar van 1672 werkuren: (tijd per begeleider per deelnemer x 100 deelnemers)/1672



'event',... Deze kostenpost bedraagt bij de bestudeerde ESF-projecten telkens bijna tien procent van de totale kost van loopbaanbegeleiding.

*Schaalvoordelen voor grote organisaties.* Grotere organisaties hebben vaak een schaalvoordeel wat betreft de infrastructuur. Is loopbaanbegeleiding slechts een van de diensten die verleend worden door een organisatie, dan spelen er schaalvoordelen. Een organisatie die enkel loopbaanbegeleiding aanbiedt, moet daarvoor een eigen onderkomen zoeken.

#### **4.2.1.3 Indirecte kosten**

*Inhoud van de kostenpost.* Indirecte kosten zijn kosten die gemaakt worden om loopbaanbegeleiding te kunnen organiseren, maar die niet rechtstreeks aan deze dienstverlening kunnen worden toegeschreven. Deze kosten omvatten de bezoldiging van intern administratief en boekhoudkundig personeel, coördinatie, algemene documentatiekosten en publiciteit voor cursussen, opleidingskosten, energie- en communicatiekosten, vergunningen, verzekeringen,... Bij de bestudeerde organisaties bedraagt deze kost tussen de zestien en twintig procent van de totale kost.

*Indirecte kosten variëren met de grootte van de organisatie.* In tegenstelling tot de directe kosten, hebben grote organisaties een schaalnadeel wat betreft de indirecte kosten. Zij hebben bijvoorbeeld vaak een eigen boekhouder en informaticapersoneel in dienst voor de volledige organisatie, wat in de praktijk vaak kostelijker uitkomt dan het met korte periodes inschakelen van extern personeel. Indirecte kosten voor communicatie, gas, water,... zijn dan weer lager in een grotere organisatie.

#### **4.2.1.4 Opleiden, rekruteren en materiaal ontwikkelen**

*Noodzakelijke kosten?* De geïnterviewde begeleiders vermeldden het opleiden van begeleiders, het rekruteren van deelnemers en het ontwikkelen van materiaal als noodzakelijke activiteiten voor het inrichten van loopbaanbegeleiding.

*Verschillende opvattingen over opleiden.* De bestudeerde organisaties beschouwen de opleidingskost als een zware last. Bij aanwerving zijn begeleiders nog niet productief en

#### ***Specifieke indirecte kosten***

Het volgen van opleidingen, rekruteren van deelnemers en ontwikkelen van materiaal zijn drie indirecte kostenposten, die, volgens de organisaties, absoluut noodzakelijk zijn om een loopbaanbegeleidingorganisatie op kwalitatieve wijze draaiende te houden en waarvoor ze te weinig middelen ter beschikking krijgen.

De grootte van deze kosten is sterk afhankelijk van de mate van institutionalisering van loopbaanbegeleiding. Een nationale bekendmakingcampagne of een overkoepelend orgaan dat aan methodiekontwikkeling doet, zou de totale kost drukken.

kruipt er veel tijd in opleiding. Zo stelt de VDAB dat de twaalf nieuwe begeleiders die in 2004 werden aangenomen, het eerste halve jaar maar halftijds productief zijn. De opleidingskost is sterk afhankelijk van de manier waarop de organisatie over opleiden denkt. Bridges for Choice zweert bij een theoretisch en methodologisch goed onderbouwd kader. Zij willen kost wat kost op de hoogte zijn van de nieuwste modellen en technieken om loopbanen te begeleiden. Deze organisatie besteedt veel middelen aan het volgen van cursussen en het behalen van certificaten. Keerpunt heeft een andere visie op de zaak. Zij leiden hun nieuwe begeleiders op door ze mee op sleeptouw te nemen. De begeleiders leren van elkaar. Wanneer men merkt dat er een opleidingstekort is rond een bepaald thema, zullen de begeleiders wel een cursus volgen.

*Rekruteren.* Zoals we al zagen in het hoofdstuk over rekruteren, blijft loopbaanbegeleiding een grote onbekende voor vele mensen. Het vergt heel wat middelen om hen hiervan op de hoogte te brengen. Keerpunt en Fokus berekenden 9.000 en 10.000 euro nodig te hebben voor reclamationdoelinden om aan de vereiste 200 trajecten per jaar te komen. Bridges for Choice gaat hier ruimschoots boven met bijna 16.000 euro.

*Materiaalontwikkeling.* De ontwikkeling van een cursus en huistaken is een belangrijke tijdsinvestering. Vooral in de beginfase vraagt de ontwikkeling van een begeleidend document heel wat tijd, denk- en opzoekingswerk, wat moeilijk om te rekenen is in personeels- en materiaalkost.

#### 4.2.1.5 *Andere kosten*

**Interesten en niet-subsidiabele kosten.** De afrekening voor een ESF-project gebeurt niet bij de opstart van het project. De organisaties dienen steeds minstens zes maanden op eigen kosten te overbruggen: lonen, huur, materiaal,... moeten betaald worden. Het is niet uitzonderlijk dat een organisatie hiervoor een lening aangaat. De uitgaven krijgen zij terug van het ESF, maar de betaalde interesten zijn verloren. De interestkosten gelden enkel voor commerciële ondernemingen. Ngo's en vzw's kunnen beroep doen op een systeem van voorschotten. Dit is goed voor veertig procent van de voorziene middelen voor die organisatie voor dat jaar.

Extralegale voordelen, als een groepsverzekering, zitten evenmin vervat in de subsidiabele kosten.

#### 4.2.2 *De inkomsten*

##### 4.2.2.1 *Overheidsbijdragen*

De geselecteerde organisaties worden op drie verschillende manieren door een overheid gesteund:

- Keerpunt, Fokus en Bridges for Choice krijgen financiële middelen van de Vlaamse Gemeenschap en van het Europees Sociaal Fonds.
- De VDAB is een overheidsinstelling en wordt gefinancierd door de Vlaamse overheid.
- VormingPlus is een vereniging zonder winstoogmerk en krijgt eveneens financiële steun van de Vlaamse overheid.

Voor deze drie categorieën gelden verschillende regels.

##### ***Projecten van het Europees Sociaal Fonds***

Het besluit van de Vlaamse overheid betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening tekent een nieuwe financieringswijze uit. Erkende projecten ontvangen een vaste dotatie van 44.000 euro bij de start van het project.

##### ***Grote verschillen in inkomsten tussen organisaties***

Organisaties voor loopbaandienstverlening halen hun centen uit verschillende bronnen: bijdragen van verschillende politieke overheden, bijdragen van deelnemers, opbrengsten uit methodiekwontwikkeling,...

De verhoudingen tussen deze inkomstenbronnen verschillen zeer sterk. Private winstgerichte organisaties stellen het zonder overheidssubsidie, maar vragen een minstens kostendekkende bijdrage van de deelnemers. ESF-projecten kunnen maximaal 150 euro vragen van een deelnemer, maar mogen hun gemaakte kosten tot een bepaalde hoogte indienen bij de betreffende overheidsinstantie.

Daarenboven kunnen zij per deelnemer die minstens zes uur individuele begeleiding volgde tot 800 euro kosten indienen, gegeven ze nog aan een aantal andere voorwaarden voldoen. De jaarlijkse maximale subsidie voor 200 individuen komt op 204.000 euro, of 1020 euro per deelnemer. Het Europees Sociaal Fonds en het Hefboomkrediet van de Vlaamse Gemeenschap dragen bij in de subsidiabele kosten.

### ***Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling***

De VDAB functioneert onder en wordt gefinancierd door de Vlaamse minister van Tewerkstelling. De competentiecentra van de VDAB krijgen financiering uit een enveloppe die bestemd is voor levenslang leren. Uit deze enveloppe wordt nog een hele reeks andere projecten betaald.

### ***VormingPlus***

De VormingPlus volkshogescholen krijgen vanaf 2005 een bijdrage van de Vlaamse overheid (departement Cultuur) van 1,5 euro per bewoner van de regio waarin zij actief zijn. In 2004 geldt een overgangperiode. Er zijn dertien centra in Vlaanderen en Brussel. Gemiddeld krijgt een centrum 810.000 euro om haar werkingskosten te dekken.

## ***Reacties van de betrokken loopbaanbegeleidingorganisaties op het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004***

***Keerpunt: "We zullen aan maatwerk moeten inboeten"***. Keerpunt maakte de rekening en zegt, mits een aantal aanpassingen, toe te kunnen komen met de ESF-financiering. Het grootste nadeel is, voor hen, dat de korte trajecten wegvallen of onnodig verlengd zullen worden om aan zes uur individuele begeleiding te komen. Vooral de 200 begeleidingen per jaar is hoog gegrepen. Door de regeling voelt Keerpunt zich gedwongen het principe van maatwerk minder strikt toe te passen. Keerpunt zal misschien in de toekomst ook groepstrajecten inrichten om de efficiëntie te vergroten.

***Fokus: "Loopbaanbegeleiding zal bandwerk worden"***. Begeleiders bij Fokus berekenden dat, als ze verder doen zoals nu, ze niet zullen rond komen met deze financiering. Er zal volgens hen aan kwaliteit ingeboet worden. De term "bandwerk" wordt zelfs in de mond genomen. Deelnemers uit kansengroepen, in wiens begeleiding Fokus zich specialiseert, hebben over het algemeen meer tijd nodig om tot een actieplan te komen dan deelnemers uit niet-kansengroepen. Deze trajecten zijn voor de organisatie kostelijker. De kans bestaat dan ook dat Fokus, waarvan nu bijna negentig procent van de deelnemers uit kansengroepen komen, dit aantal gaat terugschroeven tot de verplichte vijftig procent om zo kosten te sparen.

***Bridges for Choice: "Break even draaien lukt niet"***. Bridges for Choice heeft de voorbije twee jaar telkens 7.000 euro uit eigen middelen geïnvesteerd in loopbaanbegeleiding om het draaiende te houden. Dit is voor hen niet langer houdbaar. Zij berekenden dat zij, als ze 224 personen zouden begeleiden op jaarbasis, hiervoor 564 volle werkdagen voor nodig zouden hebben. Dit is niet haalbaar voor twee voltijdse krachten. Bridges for Choice zegt bij elke begeleiding 300 euro uit eigen middelen op te leggen.

#### 4.2.2.2 Deelnemersbijdragen

**Gevarieerde vraagprijs.** Loopbaanbegeleiding is soms gratis, maar evenzeer rekenen sommige organisaties de volledige kostprijs en meer door aan de deelnemer. Bij de geselecteerde organisaties varieerde de vraagprijs van 0 tot 95 euro, afhankelijk van organisatie en soms ook van doelgroep. ESF-projecten mogen maximaal 150 euro inschrijvingsgeld vragen (maximaal 25 euro voor kansengroepen). De gebruikers kunnen via opleidingscheques voor werknemers de helft van dit bedrag terugkrijgen.

**Betalen motiveert?** Over het nut en belang van het vragen van een deelnemersbijdrage zijn de meningen verdeeld. Keerpunt heeft de principiële beslissing genomen haar dienstverlening gratis aan te bieden. De organisatie merkt dat dit drempelverlagend werkt. Fokus en VormingPlus hebben andere ervaringen. VormingPlus en Bridges for Choice ondervinden dat het betalen van (een beperkt) inschrijvingsgeld de deelnemers ertoe beweegt kritischer te zijn. Fokus besloot recent speciaal een inschrijvingsgeld te vragen om niet echt gemotiveerde mensen af te schrikken.

**Bedrijven betalen meer.** Over het algemeen vragen organisaties een hoger tarief wanneer zij loopbaanbegeleiding inrichten voor bedrijven. Minstens break even draaien is hier het doel.

#### 4.2.3 Eigen middelen en opbrengsten uit het project

Organisaties voor loopbaandienstverlening zijn naast het begeleiden van particulieren vaak nog op andere terreinen actief. Soms maken ze via deze andere activiteiten winst, die een steun betekent voor de inrichting van loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleidingorganisaties ontwikkelen geregeld eigen methoden, modellen of technieken voor het begeleiden van deelnemers. Organisaties bekomen extra financiering uit de verkoop van deze nieuwigheden, of door het organiseren van opleidingen hierover.

	Vraagprijs per traject (euro)
Keerpunt	0
VormingPlus	95
Bridges for Choice	25
Fokus	25
VDAB	50 (25 kansengroep)

### ***4.3 De kostprijs van loopbaanbegeleiding***

#### ***4.3.1 Onderzoeksopzet***

*Onderzoeksopzet.* Een bespreking van de inkomsten en uitgaven van loopbaanbegeleiding, roept de vraag op wat deze dienstverlening nu eigenlijk kost. Dit deel maakt een berekening van de kostprijs van het aanbieden van loopbaanbegeleiding aan één individu.

De loonkost is de grootste kost voor loopbaanbegeleidingorganisaties. De basis voor deze berekening wordt dan ook de werkbelasting van loopbaanbegeleiders. Een maximaal scenario vormt het uitgangspunt. Achtereenvolgens doorlopen we volgende stappen:

## Berekening van de werkbelasting van loopbaanbegeleiders in een maximaal scenario

- |              |   |   |  |
|--------------|---|---|--|
| <b>4.3.2</b> | Het maximale scenario   | → | ◆ Uitleg over inhoud van het maximale scenario   |
| <b>4.3.3</b> | Tijdsbesteding van een begeleider aan zuiver begeleiden                               | → | ◆ Het aantal contacturen<br>◆ De voorbereidings- en opvolgingstijd<br>◆ De correctie omwille van gemiste afspraken, afhakers,...   |
| <b>4.3.4</b> | Tijdsbesteding van begeleiders en eventueel andere werknemers aan andere activiteiten | → | ◆ Detecteren van de andere activiteiten<br>◆ Tijdsbesteding aan deze activiteiten<br>◆ Verhouding van tijdsbesteding aan het zuiver begeleiden tot tijdsbesteding aan de andere activiteiten |

## RESULTAAT: Werkbelasting voor het begeleiden van 200 individuen op jaarbasis in het maximale scenario

### Toetsing aan de realiteit

- |              |  |   |   |
|--------------|--|---|---|
| <b>4.3.5</b> | De werkbelasting in de bestudeerde organisaties          | → | ◆ De ontwikkelde redenering toepassen op de bestudeerde organisaties  |
| <b>4.3.6</b> | Vergelijking met het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 | → | ◆ De werkbelasting van een begeleider volgens de minimale criteria van dit besluit  |
| <b>4.3.7</b> | Tijdsdrukverhogende en –verlagende factoren              | → | ◆ Op basis van een confrontatie met de realiteit de factoren in kaart brengen die de werkdruk van de begeleiders verhogen of verlagen |

### Kostprijsberekening

- |              |                                      |   |   |
|--------------|--------------------------------------|---|---|
| <b>4.3.8</b> | De kostprijs van loopbaanbegeleiding | → | ◆ kost per organisatie per jaar<br>◆ kost voor het begeleiden van één individu<br>◆ vergelijking met het Vlaams besluit van 27 augustus 2004<br>◆ kostenverhogende en kostenverlagende factoren |
|--------------|--------------------------------------|---|---|



## Berekening van de werkbelasting van loopbaanbegeleiders in een maximaal scenario

### 4.3.2 Het maximale scenario

*Een integraal loopbaanbegeleidingstraject als uitgangspunt.* De Koning Bouwdewijntstichting kreeg in 2000 de opdracht van toenmalig minister van Werkgelegenheid en Toerisme een rapport te schrijven over hoe loopbaanbegeleiding in Vlaanderen georganiseerd zou kunnen worden. In dit kader ontwikkelde een Task Force van experts twee voorstellen voor individuele loopbaanbegeleiding:

- Een eerstelijns traject voor loopbaanbegeleiding, bestaande uit één groepsessies van vier uur en drie individuele sessies van 1,5 uur. In totaal goed voor 10,5 uur.
- Een integraal traject voor loopbaanbegeleiding, bestaande uit vier groepsessies van vier uur en vier individuele sessies van 1,5 uur. In totaal goed voor 22 uur.

De doelstelling van dit traject is, aldus de Task Force, een volwaardige loopbaanbegeleiding. Het omvat alle fases die een goed traject zou moeten doorlopen. Bovendien bevond de Task Force dat het model hanteerbaar voor veel verschillende doelgroepen. Het integrale traject vormt het uitgangspunt van de berekening van de werkdruk van loopbaanbegeleiders.

*Een tijdsintensief traject.* Het integrale traject is tijdsintensief. Zowel deelnemer als van begeleider moeten een aanzienlijke inspanning leveren. Een groep omvat in dit model zeven deelnemers. Elke deelnemer heeft 22 uur contact met de begeleider (16 uur in groep en 6 uur individueel). Dit brengt het aantal uren dat een begeleider contact heeft met de zeven deelnemers tijdens één traject op 58 (16 uur voor de groepsessies + 4 sessies x 1,5 uur x 7 deelnemers voor de individuele sessies).

*Een maximale werkdruk.* Wat betreft de tijdsinvestering van de begeleider in het contact met de deelnemers is dit traject intensiever dan de trajecten van de bestudeerde

De berekeningswijze voor de werkdruk van een begeleider vertrekt vanuit een integraal model voor loopbaanbegeleiding. Dit ziet er als volgt uit:

	aantal sessies	aantal groeps - sessies	duur groeps - sessies (uur)	aantal indivi- duele sessies	duur indivi- duele sessies (uur)	totaal aantal contact -uren deel- nemer	totaal aantal contact -uren bege- leider
Inte- graal traject	8	4	4	4	1,5	22	58

Aan de groepsessies nemen zeven deelnemers deel.

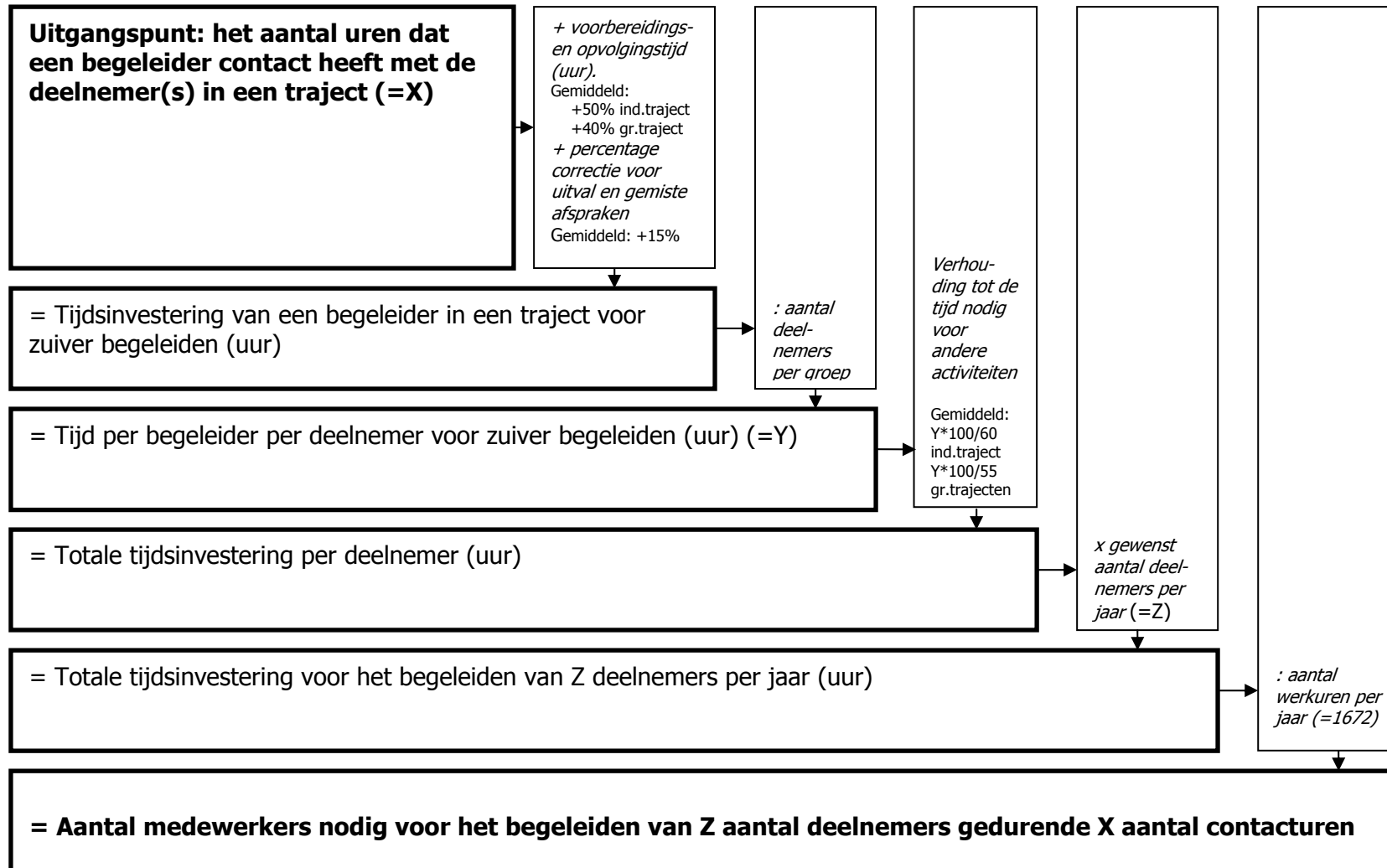
organisaties. De berekening van de werkbelasting voor het begeleiden van dit traject, opteert telkens voor de meest tijdsintensieve mogelijkheid. Zo zullen we er bijvoorbeeld vanuit gaan dat in dit traject zeventig procent van de deelnemers tot kansengroepen behoren en dat met onervaren begeleiders wordt gewerkt. Het resultaat van de berekening is een bovengrens voor de werkdruk van loopbaanbegeleiders.

### ***Een maximale werkdruk – veronderstellingen***

Om de bovengrens aan de werkdruk van loopbaanbegeleiders te berekenen, gaan we uit van een extreme situatie:

- een integraal traject met een groot aantal contacturen
- een hoog percentage deelnemers uit kansengroepen (zeventig procent van het totale aantal deelnemers)
- onervaren begeleiders, die zelf instaan voor de activiteiten naast het begeleiden.

**Stappenplan voor het berekenen van de werkbelasting van loopbaanbegeleiding**



### *4.3.3 Tijdsbesteding van een begeleider aan het zuiver begeleiden*

*Het zuiver begeleiden.* De zuivere begeleidingstijd is de tijd die rechtstreeks kan worden toegekend aan een traject. Naast het aantal contacturen tussen begeleider en deelnemers, steekt deze eerste ook tijd in het voorbereiden en opvolgen van de contacten. In de praktijk is hierop nog een correctie nodig, om afwijkingen van het normale traject te compenseren.

#### *Het aantal contacturen*

Het aantal uren dat een begeleider van het integrale traject in rechtstreeks contact staat met een of alle zeven deelnemers bedraagt **58 uur**. Zestien uur daarvan gaan naar groepsbegeleiding, zeven keer zes uur naar individuele begeleiding.

#### *De voorbereidings- en opvolgingstijd*

Elke sessie vereist voorbereiding en opvolging. Wat dit precies inhoudt, verschilt van begeleider tot begeleider en van organisatie tot organisatie. De interviews peilden naar de tijdsinvestering van begeleiders in deze voorbereiding en opvolging. Het aantal contacturen en de tijdsinvestering in voorbereiding en opvolging werden met elkaar vergeleken:

Bij groepstrajecten bedraagt de voorbereidings- en opvolgingstijd gemiddeld veertig procent van het totale aantal contacturen per groep. Bijvoorbeeld: voor een groepstraject met veertig contacturen, heeft een begeleider 16 uur nodig voor voorbereiding en opvolging.

Bij individuele trajecten bedraagt de voorbereidings- en opvolgingstijd gemiddeld vijftig procent van het totale aantal contacturen per individu. Bijvoorbeeld: voor een individueel traject met tien contacturen, heeft een begeleider vijf uur nodig voor voorbereiding en opvolging.

Het verschil in voorbereidings- en opvolgingstijd tussen de organisaties hangt samen met twee zaken:

De deelnemer: het begeleiden van een kansarme deelnemer vereist een grotere tijdsinvestering naast de contacturen.

De begeleider: een ervaren begeleider heeft zijn eigen manier uitgevonden om trajecten op te volgen en zal dit ook efficiënter doen dan een beginneling die nog een weg moet zoeken.

Het maximale scenario is een groepstraject. De voorbereidings- en opvolgingstijd zou normaal veertig procent van het totale aantal contacturen bedragen. Maar omdat het maximale scenario eveneens uitgaat van een onervaren begeleider en een groot percentage deelnemers uit kansengroepen, zal de voorbereidings- en opvolgingstijd voor dit traject hoger liggen. We rekenen vijftig procent van het aantal contacturen. De tijdsinvestering voor dit traject van 58 contacturen bedraagt **29 uur**.

#### *Een correctie*

In de realiteit komen er heel wat afwijkingen voor tijdens een traject. Mensen zeggen afspraken af, ze komen te laat, sessies lopen uit,... Bij een organisatie als Fokus komt één op drie deelnemers niet opdagen. Ook Bridges for Choice zegt te kampen met een gelijkaardig probleem. Bovendien haakt gemiddeld zestien procent van de mensen die een oriënteringsgesprek aangaat, onderweg af. Voor deze mensen werd tijd vrij gehouden, die misschien moeilijk ingevuld geraakt. Zowel het mislopen van afspraken als het stopzetten van het traject gebeurt meer bij deelnemers uit kansengroepen.

De begeleiders schatten deze foutenmarge gemiddeld op vijftien procent van de som van de contacturen en de voorbereidings- en opvolgingstijd. Voor het integrale traject met zeventig procent deelnemers uit kansengroepen, wordt een correctie van **20 procent** toegepast om deze afwijkingen op te vangen.

#### *Het resultaat*

De totale tijd die een begeleider nodig heeft om zeven personen in een integraal loopbaanbegeleidingstraject te begeleiden is 104,4 uur, of **14,9 uur per persoon**.

In het integrale traject heeft een begeleider 58 uur rechtstreeks contact met de zeven deelnemers. Hij heeft 29 uur nodig om al deze contacten voor te bereiden en op te volgen. Bij dit totaal van 87 uur wordt een correctie van 20 procent gerekend om afwijkingen op te vangen. ***Per deelnemer komt dit neer op een tijdsinvestering van de begeleider van 14,9 uur.***

#### **4.3.4 Tijdsbesteding van een begeleider aan andere activiteiten**

##### ***Detecteren van andere activiteiten***

Naast het zuiver begeleiden, gebeuren er in loopbaanbegeleidingorganisaties nog vier andere activiteiten, zo bleek uit de interviews.

Loopbaanbegeleiding aanbieden brengt een hoop administratie met zich mee. Dit is het werk van een ondersteunende administratieve medewerker en/of van de begeleiders zelf;

Daarnaast zijn marketing, rekrutering en externe communicatie tijdrovende activiteiten. De begeleiders staan hier zelf voor in;

Verder kunnen begeleiders zelf opleidingen volgen, aan methodiekontwikkeling of -aanpassing doen, over het bijschaven en optimaliseren van de trajecten denken,... Kortom: de derde activiteit is het inhoudelijk bezig zijn met loopbaanbegeleiding;

Tenslotte coördineert iemand de ganse organisatie.

##### ***Tijdsbesteding aan deze activiteiten***

De analyse van de interviewresultaten vergelijkt de tijdsinvestering van een organisatie voor het zuiver begeleiden met de tijdsinvestering van een organisatie in deze andere activiteiten:

Bij groepstrajecten werd gemiddeld 55 procent van de totale werktijd besteed aan begeleiding en 45 procent aan de andere activiteiten.

Bij individuele trajecten werd gemiddeld 60 procent van de totale werktijd besteed aan begeleiding en 40 procent aan andere activiteiten.

De tijdsinvestering in de andere activiteiten varieert met:

de ervaring van de begeleider: hoe meer ervaring een begeleider heeft, hoe beperkter de tijdsinvestering in deze activiteiten. De verhouding tot de tijdsinvestering in begeleiding blijft wel dezelfde.

het profiel van de deelnemer: hoe meer met deelnemers uit kansengroepen wordt gewerkt, hoe meer tijd er kruipt in deze andere activiteiten. Ook hier blijft de verhouding tot de tijdsinvestering in begeleiding dezelfde.

##### ***Activiteiten naast het begeleiden***

Naast het begeleiden van deelnemers, moet een centrum voor loopbaandienstverlening ook instaan voor de rekrutering van deelnemers, de administratie en coördinatie van de activiteiten en voor het inhoudelijk up-to-date houden van de trajecten. De tijd die hierin kruipt is in het scenario van maximale werkdruk gelijk aan de tijd die wordt besteed aan het begeleiden.

Een begeleider kan de momenten, die vrijkomen wanneer een deelnemer zijn afspraak afzegt of besluit het traject stop te zetten (de correctietijd), gebruiken om een van deze andere activiteiten te doen. Een vrijgekomen uurtje kan bijvoorbeeld dienen om de administratie op punt te stellen. Het maximale scenario gaat ervan uit dat er geen overlap is tussen de correctietijd en de andere activiteiten. In werkelijkheid dient hier wel rekening mee gehouden te worden.

de filosofie van een organisatie: wanneer een organisatie vindt dat haar begeleiders enkel opgeleid kunnen worden met veelvuldige externe cursussen, zal zij hieraan meer tijd besteden dan een organisatie die 'training on the field' de beste opleidingsmethode vindt.

de omkadering van de organisatie: wanneer op nationaal niveau een bekendmakingcampagne wordt gelanceerd, of een centrum voor methodiekontwikkeling wordt opgericht, zal de tijdsinvestering van een organisatie in deze activiteiten afnemen.

Het scenario van maximale werkbelasting gaat uit van een minimale omkadering en van een tijdrovende opleidingsfilosofie. De tijdsinvestering in andere activiteiten is bijgevolg goed zijn voor **vijftig procent** van de totale werktijd. Een organisatie, die integrale trajecten aanbiedt, besteedt hieraan 29,8 uren (14,9 uur begeleiding x 2) per deelnemer.

**Resultaat.** Het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 vereist dat organisaties streven naar het begeleiden van 200 individuen per jaar. Bij het integrale traject is de tijdsinvestering van een organisatie 29,8 uren per deelnemer. Voor het begeleiden van 200 deelnemers, zijn er 5.960 uren nodig (29,8 uren per deelnemer x 200 deelnemers). Berekend op een jaar van 1672 werkuren<sup>5</sup> heeft deze organisatie **3,6 voltijds equivalent medewerkers** nodig.

## Toetsing aan de realiteit

### 4.3.5 Werkbelasting in de bestudeerde organisaties

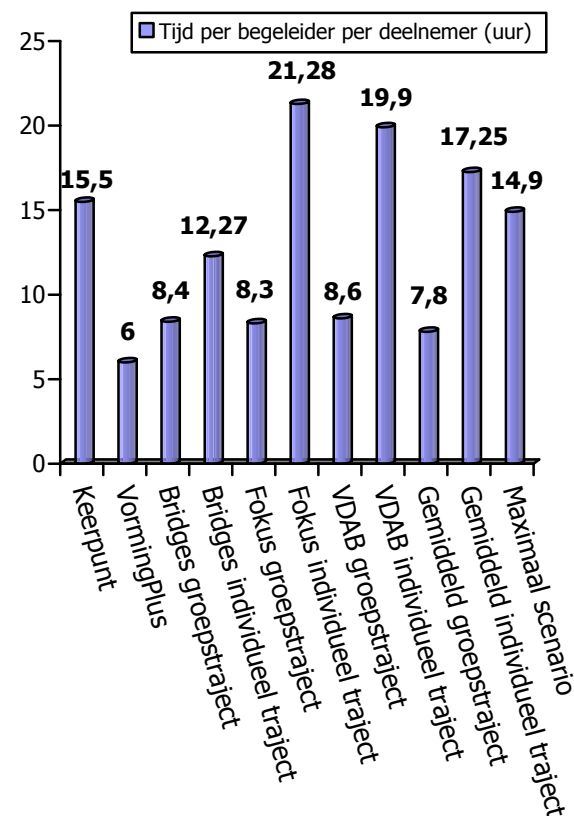
**Tijdsinvestering per deelnemer.** In hoofdstuk drie werd het aantal contacturen per traject weergegeven. Wanneer we bij deze cijfers de reële voorbereidings- en

<sup>5</sup> We gaan hier uit van de conventie dat een werkjaar 220 werkdagen van 7,6 werkuren telt. Dit komt neer op 1672 werkuren per jaar per voltijds werknemer.

## De totale personeelsbezetting

3,6 voltijds equivalenten zijn nodig om 200 individuen te begeleiden:

- gedurende vier groepsessies van vier uur, met zeven deelnemers,
- en vier individuele sessies van anderhalf uur,
- in een organisatie met zeventig procent kansengroepen,
- waar begeleiders onervaren zijn en de helft van het aantal contacturen nodig hebben voor voorbereiding en opvolging van de sessies
- waar werknemers de helft van hun werktijd besteden aan activiteiten naast begeleiden.



opvolgingstijd van de begeleiders tellen en een correctie van vijftien procent rekenen, bekomen we de totale tijdsinvestering van een begeleider in een traject. Omdat groepstrajecten meer deelnemers tegelijk begeleiden, wordt de tijd gedeeld door het aantal deelnemers per groep. Het resultaat is de tijd per begeleider per deelnemer.

*Het begeleiden van een individu vraagt tussen de zes en de tweeëntwintig uren van een begeleider.* Bij groepstrajecten kost het begeleiden van één individu gemiddeld bijna acht uur. Bij individuele trajecten is dit meer dan het dubbele, namelijk meer dan zeventien uur. De maximale tijdsinvestering in het begeleiden van een individu vinden we bij het individuele traject van Fokus. Een begeleider heeft daar meer dan eenentwintig uren nodig om een individu te helpen. VormingPlus situeert zich aan het andere uiterste. Een begeleider bij deze organisatie besteedt relatief gezien zes uur aan het begeleiden van een deelnemer.

*Berekening van de werkbelasting in de praktijk.* Aan de hand van gegevens uit de interviews kan de werkbelasting voor het begeleiden van 200 individuen in de trajecten – zoals deze door de organisaties waren ingericht in januari 2004 – berekend worden. De berekening werkt niet met gemiddelden, maar gebruikt de gegevens van de organisatie, zijnde de contacturen, de voorbereidings- en opvolgingstijd, de correctie, de verhouding tussen de tijdsinvestering in begeleiding en de tijdsinvestering in andere activiteiten specifiek voor de organisatie. De enige vaste gegevens die worden gebruikt zijn de 200 te begeleiden individuen op jaarbasis en de 1672 werkuren per jaar.

*De werkbelasting in de praktijk.* Gemiddeld hebben organisaties, voor het begeleiden van 200 individuen op jaarbasis, 2,6 voltijds equivalente medewerkers nodig. Bij groepstrajecten ligt het gemiddelde op 1,8 voltijds equivalente medewerkers, bij individuele trajecten op 3,4. Het individuele traject van Fokus is het meest belastend: de organisatie zou hiervoor 4,2 voltijds equivalente medewerkers nodig hebben. Het groepstraject van Brides for Choice werkt het meest tijdefficiënt: slechts 1,4 voltijds equivalent is nodig voor het begeleiden van 200 individuen op jaarbasis.

*Vergelijking met het maximale scenario.* In het maximale scenario diende een organisatie over 3,6 voltijdse medewerkers te beschikken om 200 individuen per jaar te

**Voltijds equivalente werknemers  
nodig voor het begeleiden van 200  
individuen per jaar in de  
respectievelijke trajecten en  
organisaties**

Keerpunt	3
VormingPlus	1,8
Bridges groep	1,4
Bridges individueel	2,2
Fokus groep	1,8
Fokus individueel	4,2
VDAB groep	2,6
VDAB individueel	4
Gemiddelde	<b>2,6</b>
Gemiddeld individueel	<b>3,4</b>
Gemiddeld groep	<b>1,8</b>



begeleiden. De werkbelasting bij de meeste organisaties ligt hier een heel stuk onder. Toch zijn er twee trajecten die erover gaan. Voor het begeleiden van 200 individuen in de individuele trajecten van Fokus en de VDAB zijn respectievelijk 4,2 en 4 voltijdse equivalente werknemers nodig:

#### *Verklaringen.*

- ♦ Individuele trajecten: Begeleiders van het maximale scenario besteden gemiddeld 14,9 uren aan het begeleiden van een individu. Uit de praktijk blijkt dat individuele trajecten gemiddeld 17,25 uren per individu in beslag nemen. Individuele trajecten zijn gemiddeld meer werkbelastend. Bij Fokus is dit meer dan 21 uur, bij de VDAB bijna 20 uur.
- ♦ Kansengroepen: 89 procent van de deelnemers van Fokus komt uit een kansengroep. Dit is een extremere situatie dan in het maximale scenario.

#### **4.3.6 Vergelijking met het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004**

*Het minimale traject.* Het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 schrijft voor dat een traject waarvoor de organisatie subsidies wil ontvangen minimaal zes uur individuele begeleiding moet bevatten. Passen we dezelfde berekening toe op dit minimale traject, komen we op een werkbelasting van 2,1 voltijdse werknemers voor het begeleiden van 200 individuen op jaarbasis.

*Vergelijking.* De berekeningen in het Vlaams besluit werd gemaakt op basis van twee voltijds begeleiders en één halftijdse administratieve kracht, dus een werkbelasting van 2,5 voltijdse medewerkers. De trajecten van VormingPlus, Bridges for Choice en het groepstraject van Fokus, zoals deze in september 2004 ingericht werden, beantwoorden aan dit werkvolume.

Met de vereiste van minimum zes uur individuele begeleiding in rekening gebracht, voldoet enkel het individuele traject van Bridges for Choice aan de vooropgestelde normen.

#### 4.3.7 Tijdsdrukverhogende en -verlagende factoren

*Verklaringen voor verschillen in werkbelasting.* Een aantal factoren verklaren de grote verschillen in werkbelasting tussen het maximale traject en de praktijk en tussen de bestudeerde organisaties onderling.

1) *Het aantal contacturen.* Het aantal contacturen vormt het uitgangspunt van de berekening. Hoe hoger dit is, hoe meer werknemers nodig zullen zijn om 200 individuen per jaar te begeleiden.

2) *De aard van de trajecten.* Groepstrajecten vragen aanzienlijk minder tijd dan individuele trajecten. Gemiddeld besteedt een begeleider van een groepstraject bijna acht uur aan een individu. Bij individuele trajecten ligt dit gemiddelde op meer dan zeventien uur. Ook tussen groepstrajecten is er een verschil inzake het aantal nodige werknemers. Dit heeft onder meer te maken met het aantal mensen in een groep. In de bestudeerde organisaties varieerden de groepen van minimum vier tot maximum twaalf deelnemers. Hoe groter de groep, hoe minder voltijdse werknemers een organisatie moet inzetten om 200 individuen te begeleiden.

3) *De ervaring van de begeleider.* Ervaren begeleiders steken minder tijd in een traject dan een beginneling. Zij bouwden door de jaren heen kennis rond goede methoden en technieken. Een ervaren begeleider zal sneller, met minder voorbereidings- en opvolgingstijd, een traject kunnen afhandelen.

4) *Het begeleiden van kansengroepen.* Sommige organisaties specialiseren zich in het begeleiden van de deelnemers uit kansengroepen. Het percentage deelnemers uit kansengroepen ligt bij Fokus (89 procent) zelfs nog hoger dan bij het maximale traject vooropgesteld (70 procent). Zoals meermaals vermeld, vergt het begeleiden van kansengroepen meer tijd en inzet. Dit weerspiegelt zich in de loonkost door de langere begeleidingstijd, de hogere voorbereidings- en opvolgingstijd en de ruimere correctie. Er kruipt ook extra tijd in indirecte activiteiten: rekrutering, coördinatie, specifieke methodiekontwikkeling,...

#### **Maximaal scenario is niet maximaal**

Het aantal werknemers om 200 individuen op jaarbasis te begeleiden, ligt enkel hoger dan het maximale scenario, wanneer:

- ♦ er meer individuele sessies worden aangeboden (VDAB);
- ♦ wanneer het percentage deelnemers uit kansengroepen hoger ligt (Fokus).

## Kostprijsberekening van loopbaanbegeleiding

### *De totale kost van een loopbaanbegeleidingorganisatie op jaarbasis*

De praktijk van ESF-organisaties maakte duidelijk dat de personeelskost zeventig procent van de totale kost van een loopbaanbegeleidingorganisatie uitmaakt. De directe kosten zijn goed voor tien procent en de indirecte kosten voor twintig procent. Het gemiddelde bruto jaarloon van een begeleider bij deze organisaties was 50.000 euro. Voor het begeleiden van 200 individuen in een maximaal scenario waren 3,6 voltijds medewerkers nodig. Een maximaal scenario houdt ook in dat de organisatie niet over administratief personeel beschikt en dat de begeleiders alle taken zelf op zich nemen. De loonkost bedraagt bijgevolg 180.000 euro. Dit is zeventig procent van de totale kost.

De totale jaarlijkse kost voor een organisatie voor het begeleiden van 200 individuen volgens een maximaal scenario komt op 257.143 euro.

### *De totale kost van het begeleiden van één individu*

De kost voor het begeleiden van één individu bedraagt bijgevolg ongeveer 1300 euro, zijnde 257.143 euro gedeeld door 200.

### *Vergelijking met het Vlaams besluit van 27 augustus 2004*

Het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 geeft een vaste dotatie van 44.000 euro. Daarboven komt, indien aan alle voorwaarden is voldaan, een maximum bijdrage van 800 euro per deelnemer. De maximale subsidie voor het begeleiden van 200 individuen komt dan op 204.000 euro, of 1020 euro per deelnemer. Dit ligt heel wat onder de prijsberekening van het maximale scenario.

Voor het begeleiden van 200 individuen volgens het minimale traject (zes uur individuele begeleiding), zijn er 2,1 voltijdse medewerkers nodig of 150.000 euro. Dit

### ***De totale kostprijs***

1300 is de totale kostprijs voor het begeleiden van één individu:

- ♦ gedurende vier groepssessies van vier uur, met zeven deelnemers,
- ♦ en vier individuele sessies van anderhalf uur,
- ♦ in een organisatie waar zeventig procent van de deelnemers uit kansengroepen komt,
- ♦ waar begeleiders onervaren zijn en de helft van het aantal contacturen nodig hebben voor voorbereiding en opvolging van de sessies,
- ♦ waar begeleiders zelf instaan voor de administratie en de helft van hun werktijd besteden aan activiteiten naast begeleiden.

komt neer op 750 euro per individu. De organisaties krijgen dus nog ruimte om het traject uit te breiden en tot een bepaalde hoogte naar eigen wens in te vullen.

### *Kostenverhogende en -verlagende factoren*

De kost van loopbaanbegeleiding varieert met een aantal factoren:

- ♦ het loon van de begeleider: hoe hoger het loon, hoe hoger de kost.
- ♦ de werkbelasting van de begeleiders: hoe hoger de werkbelasting, hoe hoger de kost. De factoren die een invloed hebben op de werkbelasting werden reeds uitgebreid besproken.
- ♦ de werkwijze en omkadering van de organisatie. Om de invloed van deze factoren op de kostprijs te bestuderen, is het nodig de kost in twee delen op te splitsen:
- ♦ De kost van het effectief begeleiden. Deze omvat de loonkost voor de tijd die een begeleider in een traject investeert en de kost van de materialen (de directe kosten) die daarvoor gebruikt worden. De kost van het effectief begeleiden is een noodzakelijk te maken kost om loopbaanbegeleiding in te richten.
- ♦ De kost van de activiteiten die rond dit zuivere begeleiden plaats vinden (administratie en coördinatie, methodiekontwikkeling, rekrutering) varieert sterk met (de filosofie van) de organisatie en de omkadering van loopbaanbegeleiding. De ene organisatie investeert meer tijd en meer middelen in het opleiden van begeleiders dan de andere, de ene organisatie hecht meer belang aan eigen methodiekontwikkeling dan de andere, een grote organisatie vergt meer coördinatie dan een kleine organisatie,... De omkadering van loopbaanbegeleiding speelt eveneens een rol. Wanneer er bijvoorbeeld op Vlaams niveau aan methodiekontwikkeling en -verspreiding wordt gedaan, dienen de organisaties hierin minder te investeren.

### ***Kostprijsberekening van het begeleiden van één individu in de verschillende scenario's***

<b>Maximaal scenario</b>	<b>Vlaams besluit 27/8/2004</b>	<b>Minimaal scenario</b>
1300 euro	1020 euro	750 euro

## 4.4 Conclusies

### 4.4.1 Factoren die een invloed hebben op de kostprijs

*Loopbaanbegeleidingorganisatie besteden hun financiën aan twee zaken:* aan het effectieve begeleiden van deelnemers en aan activiteiten die dit mogelijk moeten maken. De kost van het effectief begeleiden van deelnemers hangt hoofdzakelijk samen met (de loonkost van de) begeleiders, de inrichting van het traject en het profiel van de deelnemer. De kost van de activiteiten die het begeleiden mogelijk maken is afhankelijk van de werkwijze en de omkadering van de organisatie.

1) *De begeleiders.* Begeleiders uit de bestudeerde organisaties krijgen zeer verschillende lonen. Soms werken organisaties volgens sectorale loonafspraken, soms bepaalt de organisatie het loon volledig zelf. Begeleider uit de bestudeerde organisaties hebben een verschillend niveau van ervaring met loopbaanbegeleiding: een aantal zijn nog maar net begonnen en hadden nog niet eerder met loopbaanbegeleiding te maken, anderen hebben al een jarenlange ervaring opgebouwd. Dit weerspiegelt zich de efficiëntie en in het loon.

2) *De inrichting van het traject.* Een aantal factoren bepaalt mee de kost van een traject.

- de duur van het traject: hoe meer contacturen, hoe langer de voorbereidings- en opvolgingstijd, hoe groter de kost;
- de aard van het traject: een groepstraject is kostefficiënter dan een individueel traject, of, anders gezegd: hoe kleiner de groep, hoe kostelijker.

3) *Het profiel van de deelnemer.* Het begeleiden van deelnemers met beperkt zelfredzaamheid – dit zijn vooral mensen die onder verschillende categorieën kansengroepen vallen – is tijdsintensiever en bijgevolg kostelijker dan het begeleiden van deelnemers die een grotere mate van zelfredzaamheid hebben. Van de ESF-projecten wordt verwacht dat vijftig procent van hun deelnemers uit kansengroepen

komen. Projecten die dit percentage ver overschrijden, krijgen geen bijkomende financiering. Mogelijk gevolg van de regelgeving is dat organisaties zullen zorgen dat ze net de vijftig procent halen en niet meer.

**4) De werkwijze en filosofie van de organisatie.** De manier waarop een organisatie over loopbaanbegeleiding denkt, heeft een effect op de kost van deze dienstverlening. Een organisatie die minder belang hecht aan het opleiden van haar begeleiders en die bestaande methodieken gebruik, zal minder indirecte kosten maken dan een organisatie die elke week een dag aan opleiden besteedt en nieuwe methoden en technieken uitdenkt. Afhankelijk van de grootte en bekendheid van een organisatie zullen er meer of minder indirecte kosten nodig zijn.

**5) De omkadering van de organisatie.** In Vlaanderen is loopbaanbegeleiding nog niet geïnstitutionaliseerd. Er bestaat geen overkoepelend orgaan dat ondersteuning biedt. De organisaties staan zelf in voor het opleiden van hun begeleiders. Ze moeten zelf methoden en technieken zoeken, aanpassen en/of ontwikkelen. Het feit dat deze zaken parallel aan elkaar gebeuren, maakt dat de organisaties veel vrijheid hebben, maar eveneens dat dubbel werk niet uitzonderlijk is.

#### **4.4.2 Conclusies naar subsidiëring toe**

**De wijze van subsidiëring bepaalt wat men wil bereiken.** Bedoeld of onbedoeld brengt een nieuwe financieringswijze heel wat gevolgen met zich mee. Financiering bepaalt mee hoeveel ruimte er is voor creativiteit en vrijheid en in welke mate organisaties zich kunnen specialiseren. Het bepaalt grotendeels het haalbare kwaliteitsniveau. Een eenvormig financieringssysteem brengt uniformiteit met zich mee.

**Bewegingsruimte voor ESF-organisaties.** De financieringswijze die door het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 werd ingevoerd, laat de organisaties nog wat vrijheid om de trajecten naar eigen wens in te vullen. Voor het begeleiden van 200 individuen op jaarbasis in een minimaal traject (zes uur individuele contacturen) zijn 2,1 voltijds werknemers nodig. Dit brengt een kost met zich mee van 150.000 euro, of 750 euro per deelnemer. De financiering voorzien voor het begeleiden van 200 individuen ligt hoger:

#### **Korte trajecten**

De financieringsmethode is een bepalende factor in de inrichting van trajecten. Met de invoering van het financieringssysteem door het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 gaat loopbaanbegeleiding in Vlaanderen meer de richting in van korte, individuele trajecten.

204.000 euro, of 1020 euro per deelnemer. De kostprijs voor het begeleiden van 200 individuen op jaarbasis in een integraal traject bedraagt 257.000 euro (3,6 voltijds equivalenten), of 1300 euro per deelnemer.

Op beleidsniveau dienen twee zaken in rekening gebracht te worden:

- ♦ ***Een goede omkadering werkt kostenbesparend.*** Een overkoepelend orgaan dat methoden en technieken verzamelt, ontwikkelt en verspreidt zou veel organisaties helpen. Hetzelfde geldt voor een ruime bekendmakingcampagne of het inrichten van een basisopleiding voor begeleiders.
- ♦ **Kansengroepen.** Organisaties die zich specialiseren in het begeleiden van kansengroepen, hebben het moeilijk. Trajecten van deelnemers uit kansengroepen (en vooral van kansarmen) zijn tijdrovend en kostelijk. De financiering is berekend op vijftig procent kansengroepdeelnemers. Wanneer men daarboven gaat, zijn er geen compensaties voorzien.

# 5. *De afhakers*

---

*Niet iedereen die een traject start, maakt dit volledig af. Gemiddeld zet zestien procent van de deelnemers vroegtijdig een punt achter loopbaanbegeleiding. Het overgrote deel hiervan besluit na de intake het eigenlijke traject toch niet te starten. Slechts vier procent van degenen die wel een eerste echte sessie bijwoonden, haalt het einde niet. De redenen hiervoor zijn hoofdzakelijk van praktische aard. De hoeveelheid en de aard van de uitval van deelnemers verschilt van organisatie tot organisatie. In de bestudeerde organisaties lijkt de uitval geen verband te houden met de kwaliteit van het gevolgde traject.*

## **5.1 *Uitval als informatiebron***

**Waarom uitval bestuderen?** De resultaten van de effectanalyse spreken voor zich: een groot deel van de respondenten heeft iets veranderd in zijn arbeidssituatie en is zeer tevreden over de inrichting van het gevolgde traject. 96 procent van de respondenten zou een nieuw traject willen starten, indien nodig en mogelijk, en dit bij dezelfde organisatie. Deze hoge tevredenheidsgraad bevat enkel de mening van mensen die hun traject effectief afronden. Het is redelijk te veronderstellen dat niet iedereen het zover brengt. Onderzoek naar de redenen voor uitval kan gebreken in de manier van

Van de mensen die een oriënterend gesprek aangaan in een loopbaanbegeleidingorganisatie, beëindigt gemiddeld 84 procent het volledige traject.

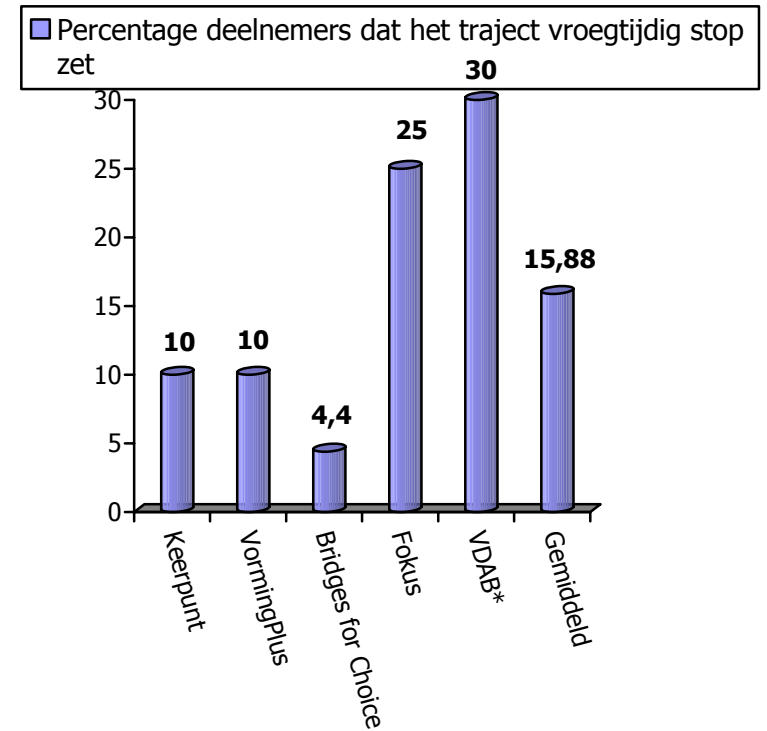


organiseren van trajecten opsporen of misverstanden over het concept loopbaanbegeleiding aan het licht brengen.

*De moeilijkheid van informatieverzameling.* Bij de bestudeerde organisaties was basisinformatie beschikbaar over het aantal uitvallers. Meer specifieke gegevens naar het stadium van afhaken, het profiel van de afhaker, de redenen,... was moeilijker achterhaalbaar. Toch hebben begeleiders, omwille van het persoonlijke contact met de deelnemers, een accuraat idee wanneer mensen afhaken en waarom. Exacte cijfers geven blijft veelal natte vingerwerk:

- Er dient rekening gehouden te worden met de gevoeligheid van het thema: geen enkele organisatie zal graag toegeven dat een deelnemer is gestopt omdat hij of zij vond dat de begeleiding slecht was.
- Niet iedereen gebruikt dezelfde definitie van afhakers: "Wat is afhaken? Iedereen verstaat daar iets anders onder. Wij hebben maar tien procent afhakers. Maar wij categoriseren iemand die van zichzelf vindt dat hij of zij voldoende steun gehad heeft en zelf verder kan, niet als afhaker. Andere organisaties doen dit misschien wel." (Keerpunt)

*Uitval varieert van 4,4 tot 30 procent van de deelnemers.* Bij de geselecteerde organisaties zet gemiddeld 16 procent van de deelnemers een punt achter hun loopbaanbegeleidingervaringen voor het vooropgestelde einde van het traject. Fokus en de VDAB kampen met respectievelijk 25 en 30 procent afhakers. Bij Bridges for Choice zitten er slechts 4,4 procent afhakers onder de deelnemers. Keerpunt en VormingPlus bevinden zich tussenin met 10 procent uitvallers.



\* Bij de VDAB werden enkel de trajecten voor particulieren opgenomen. De bedrijfsbegeleiding is voor de werknemers vaak verplicht en valt bijgevolg onder een andere categorie.

*Onderzoeksvragen.* De fase waarin de deelnemer zich bevindt wanneer hij besluit het traject stop te zetten, is een grote bron van informatie. Het kan een antwoord verschaffen op de vraag of mensen afhaken omdat het *concept* loopbaanbegeleiding niet is wat ze zoeken en/of waaraan ze nood hebben (uitval na de oriënterende fase), of omwille van de *manier* waarop de begeleiding is georganiseerd (uitval tijdens het traject). Verdere uitdieping zoekt een antwoord op volgende vragen:

- ♦ Hoeveel deelnemers haken af na de oriënterende fase en waarom (5.2)?
- ♦ Hoeveel deelnemers haken af tijdens het traject en waarom (5.3)?
- ♦ Wat zijn de gevolgen van afhaken voor een organisatie (5.4)?

## 5.2 Uitval na het oriënteringsgesprek

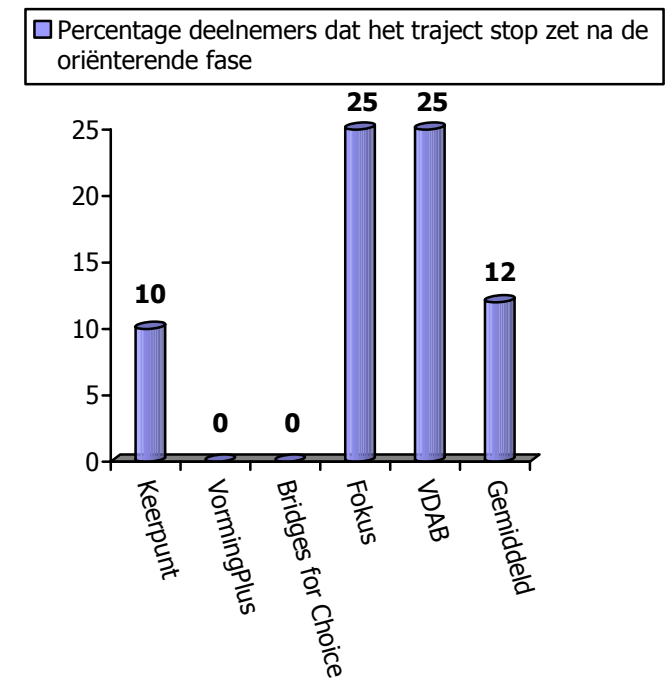
### 5.2.1 De redenen voor uitval na de oriënterende fase

**Grote verschillen tussen organisaties.** Van de deelnemers aan een oriënteringsgesprek haakt gemiddeld twaalf procent af. Bij Fokus besluit één vierde van de mensen na de oriënterende fase het traject niet te starten. De VDAB kent eenzelfde aantal afhakers. Bij Keerpunt zijn alle afhakers in deze fase te situeren. VormingPlus en Bridges for Choice kennen de omgekeerde situatie: de intake is voor geen enkele deelnemer een breekpunt.

**Uitval omwille van het concept loopbaanbegeleiding.** Loopbaanbegeleiding is onbekend. Dat werd in deze studie al ettelijke malen vastgesteld. Het is niet verwonderlijk dat een aantal mensen bij loopbaanbegeleidingorganisaties komt aankloppen, zonder te weten wat deze dienst precies inhoudt en waaraan ze zich mogen verwachten. Mensen die na een oriënteringsgesprek besluiten dat loopbaanbegeleiding niet aan hun verwachtingen of wensen kan voldoen, zullen niet geneigd zijn een traject te starten. Deze gebruikers hebben loopbaanbegeleiding nog niet aan den lijve ervaren en het stopzetten van hun traject heeft niets te maken met de manier waarop de betrokken organisatie het traject invult.

**Drie hoofdredenen voor afhaken na het oriënteringsgesprek.** Uit de gesprekken bleek dat gebruikers die beslissen het traject niet te starten, dit in hoofdzaak doen omwille van drie redenen.

- Er zijn gebruikers die met een zeer concrete vraag naar een organisatie stappen. Zo concreet, dat de vraag al in dezelfde sessie beantwoord kan worden. Bij de VDAB is dit de belangrijkste reden voor uitval.
- Daarnaast zijn er gebruikers die, na gehoord te hebben wat ze van loopbaanbegeleiding mogen verwachten, beslissen niet verder te gaan. Het is niet wat ze zoeken. Zij worden eventueel doorverwezen naar een andere dienst en/of organisatie. De uitvallers van Keerpunt zijn vooral in deze categorie te vinden. Deze



mensen hadden ergens wat informatie gezien over het loopbaanadviescentrum en zijn er een kijkje gaan nemen. Wanneer, na het verstrekken van informatie over de inhoud van deze dienst, bleek dat het toch niet was wat ze zochten, besloten ze niet verder te gaan.

- ♦ Ten derde zijn er gebruikers, die wel nood hebben aan loopbaanbegeleiding, maar er nog niet klaar voor zijn. Het gebeurt dat de begeleider vaststelt dat de deelnemer eerst een ander probleem dient aan te pakken (bvb. psychologische hulp zoeken, of Nederlands leren) vooraleer loopbaanbegeleiding aan te vangen. Met deze mensen wordt Fokus geregeld geconfronteerd.

*Onbekendheid als oorzaak.* Omdat de deelnemers nog niet aan het eigenlijke traject hebben deelgenomen, heeft de uitval na de oriënterende fase niets te maken met de kwaliteit van loopbaanbegeleiding. De uitval kan verklaard worden door de onduidelijkheid die bestaat rond loopbaanbegeleiding.

## 5.2.2 Verklaringen voor verschillen tussen de organisaties

*Vier factoren verklaren het verschil in uitval na de intake.* Er zijn een aantal factoren die een invloed hebben op de uitval na het oriënteringsgesprek en een verklaring bieden voor de verschillen tussen de organisaties: de inhoud van het gesprek, de aard van het gesprek, de rekruteringswijze en de doelgroep.

*1) De inhoud van het oriënteringsgesprek.* De inrichting van een begeleidingstraject is een persoonlijke zaak. Ook het oriënteringsgesprek krijgt in de bestudeerde organisaties verschillende vormen. Bij Bridges for Choice behoort de intake tot het eigenlijke begeleidingstraject. De deelnemer wordt aan een loopbaanmeter onderworpen en krijgt vaak al een eerste taak mee naar huis. De drempel om dan af te haken ligt veel hoger. Bovendien nam een groot deel van de deelnemers van Bridges for Choice deel aan een informatieavond over loopbaanbegeleiding en waren dus al op de hoogte van wat ze konden verwachten. Bij Fokus werd de oriënterende fase ruim geïnterpreteerd. Uit het gesprek werd duidelijk dat een deelnemer, eenmaal drie uur contact gehad met de begeleider, het traject zeker afrondt. Omdat het verstrekken van informatie aan

“Onze begeleiders hebben de indruk dat mensen die problemen hebben met hun loopbaan vaak een kijkje komen nemen bij onze organisatie. Ze kennen het via via of hebben een brochure zien liggen en weten dat het 'iets met loopbanen te maken heeft'. Vaak zitten deze mensen echter met een zeer concrete vraag en hebben zij loopbaanbegeleiding niet nodig. De hoge uitval na onze oriënterende fase moet vooral in dat kader bekeken worden.” (VDAB)

deelnemers met een lage zelfredzaamheid meer tijd vereist, rekenen we deze eerste drie uur tot de oriënterende fase.

**2) Groepsoriëntering versus individuele oriëntering.** Bij VormingPlus, waar iedereen na de intake beslist het traject te starten, is dit eerste gesprek een groepsessie. Dit is zeer uitzonderlijk. Bij de inschrijving krijgen de deelnemers een documentatiebundel mee, zodat voor de oriënteringssessie al enigszins duidelijk is wat de deelnemers kunnen verwachten. Tijdens de sessie worden deze verwachtingen verder gespecificeerd, worden de deelnemers aan elkaar voorgesteld en gaat men dieper in op de gehanteerde methodiek. Het groepsaspect verhindert een heel diepgaande persoonlijk uitleg, maar betekent eveneens een stimulans om een stap verder te zetten.

**3) Persoonlijke rekrutering zorgt voor minder uitval na de oriënterende fase.** Het is te verwachten dat mensen die via via of op een persoonlijke wijze bij loopbaanbegeleiding terecht komen, beter weten wat hen te wachten staat, dan mensen die op basis van een brochure een kijkje komen nemen. Bridges for Choice spreekt mensen aan in de straat en organiseert elke maand een informatieavond, waarbij meer uitleg wordt gegeven over loopbaanbegeleiding. Zij benaderen hun potentiële deelnemers op een zeer persoonlijke manier, waardoor de verwachtingen al voor het intakegesprek duidelijk gesteld zijn. Bij de VDAB komen veel mensen terecht met algemene en praktische vragen, die vaak na één sessie beantwoord zijn. Zij hebben veelal contact opgenomen via de website, een folder of werden doorverwezen door andere diensten van de VDAB omdat ze 'iets over loopbanen' vroegen.

**4) Specifieke afhaak bij kansengroepen.** Enkel uit het interview bij de organisatie Fokus leren we meer over het profiel van de afhakers. Bij deze organisatie behoren bijna alle afhakers tot de kansengroepen. Wat zeer vaak voorkomt, is dat een deelnemer om de een of andere reden niet op de afspraak geraakt en de volgende keer uit schaamte niet meer durft op te dagen.

“Wij merken dat mensen die zich voor onze dienstverlening interesseren vaak niet op hun afspraak komen opdagen. Veelal schamen ze zich dan zo dat ze ook de volgende afspraak niet meer durven komen. Maar we kunnen wel zeggen dat eens iemand drie uur begeleiding volgde, hij of zij het traject ook altijd volledig afmaakt.” (Fokus)

## 5.3 Uitval tijdens het traject

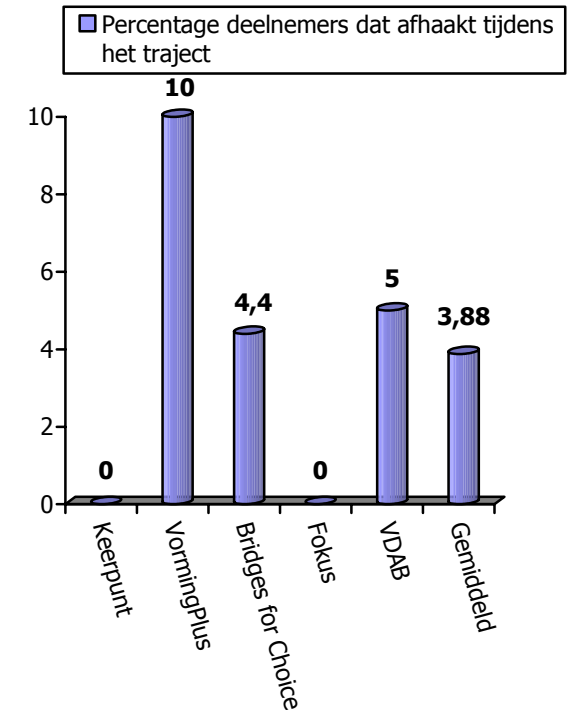
### 5.3.1 Verklaringen voor uitval tijdens het traject

*Wederom grote verschillen tussen organisaties.* Terwijl er bij Fokus en Keerpunt geen deelnemers afhaken tijdens het traject, neemt VormingPlus de leiding met 10 procent. Bridges for Choice en de VDAB hebben 4,4 en 5 procent uitvallers tijdens hun trajecten. Voor of tijdens de oriënteringsfase wordt aan iedereen duidelijk gecommuniceerd waartoe loopbaanbegeleiding dient. De deelnemers kunnen tijdens de loop van het traject foutieve verwachtingen ten opzichte van loopbaanbegeleiding niet meer inroepen als argument om af te haken. Wil dit zeggen dat uitval tijdens het traject te maken heeft met de manier van organiseren en/of de inhoud (timing, gebruikte methoden,...) van loopbaanbegeleiding?

*Vier redenen om af te haken.* De begeleiders zien vier redenen voor het afhaken tijdens het traject.

- Positieve redenen: de deelnemer wist genoeg en kon zelf verder voor de laatste vooropgestelde sessie beëindigd was.
- Praktische redenen: een plotse verandering in privé- of werksituatie, of een slechte inschatting van nodige tijd en inspanning, maakt dat het verder zetten van de loopbaanbegeleiding niet meer haalbaar is.
- Persoonlijke redenen: de loopbaanbegeleiding was té confronterend, de deelnemer had een slecht persoonlijk contact met de begeleider of voelde zich niet goed in de groep.
- Inhoudelijke redenen: loopbaanbegeleiding voldeed niet aan de verwachtingen, was te vrijblijvend of niet afgestemd op behoeften van de deelnemer.

*Vooraf praktische redenen zijn de oorzaak van afhaken.* Uit de interviews met begeleiders bleek dat geen enkele deelnemer afhaakt omwille van inhoudelijke redenen. Let wel dat de drempel voor organisaties om dit toe te geven eerder hoog ligt.



En ook de stap voor de deelnemers om kritiek te geven, wordt niet altijd even gemakkelijk gezet. De begeleiders zien vooral mensen afhaken omwille van praktische redenen. Door een voorval in hun privé- of werkleven wordt het volgen van loopbaanbegeleiding ineens moeilijk tot onmogelijk.

*Positieve en persoonlijke redenen komen op de tweede en derde plaats.* Uitval om positieve redenen komt vooral voor bij individuele trajecten. Bij groepstrajecten maakt de deelnemer, ook al heeft hij of zij het gevoel genoeg te weten, vaak toch het traject af. Persoonlijke redenen komen op de derde plaats.

*Geen kritiek op de organisatie van het traject.* Volgens de begeleiders haakt geen enkele deelnemers af omwille van inhoudelijke redenen. Dit betekent dat de manieren waarop loopbaanbegeleiding in de bestudeerde organisaties wordt ingericht, hoe verschillend ook, allemaal op hun manier effectief en goed werkbaar zijn. Er is, zoals gezegd, geen unieke goede methode om een begeleidingstraject te organiseren.

### 5.3.2 Verklaring voor verschillen tussen organisaties

*Twee verklarende factoren.* Keerpunt en Fokus kenden geen uitval tijdens het traject. Bij VormingPlus ligt de uitval tijdens het traject het hoogst, namelijk op tien procent. De verschillen tussen de organisaties zijn te verklaren aan de hand van:

- De aard van het oriënteringsgesprek
- De aard van het traject.

*1) De aard van het oriënteringsgesprek.* Zoals eerder gesteld, heeft Fokus, omwille van het doelpubliek, een langere oriënteringsfase. Eens er drie uur contact is geweest tussen deelnemer en begeleider, haakt er niemand meer af. VormingPlus en Bridges for Choice hebben specifieke intakegesprekken. De uitval wordt daardoor verschoven naar een later stadium in het traject.

*2) De aard van het traject.* In hoofdstuk drie werd ingegaan op het maatwerk dat Keerpunt in haar trajecten hoog in het vaandel draagt. Zij stellen nooit een vast aantal

## **Doelgroepen**

Na het oriënteringsgesprek is er een grote uitval van doelgroepdeelnemers. Dit onderscheid vervaagt bij de uitval tijdens het traject. Eenmaal gestart, maken doelgroepdeelnemers een traject door dat gelijkaardig is aan dat van niet-doelgroepdeelnemers.

## **Betalen motiveert?**

Het vragen van inschrijvingsgeld is een discussiepunt. Sommige organisaties zeggen dat dit motiverend werkt, anderen dat het potentiële deelnemers afschrikt. De bestudeerde organisaties hebben tegengestelde ervaringen.

Een aantal begeleiders (VormingPlus, Fokus) merkt dat een financiële bijdrage motiverend werkt. Bij VormingPlus stelt men vast dat een bijdrage van vijftien euro zelfs niet altijd volstaat om 'toeristen' af te schrikken. Fokus nam de proef op de som. Na een tijd geen deelnamegeld gevraagd te hebben, besloten ze aan iedereen vijftien euro te vragen, met een duidelijke daling in het aantal afhakers als gevolg.

Keerpunt heeft heel andere ervaringen. De deelnemers die bij hen komen aankloppen zijn al gemotiveerd. Hun deelnemers betalen geen deelnamegeld en toch haakt er niemand af tijdens het traject.

Bridges for Choice onderzocht dat het vragen van vijftig euro een breukpunt was voor veel potentiële deelnemers. Vanaf dat bedrag zijn veel mensen niet meer bereid te participeren in een traject. Er werd gekozen voor vijftien euro om een brede marge te hebben op dit breukpunt. Niets vragen is volgens hen geen optie, want dan zijn mensen minder kritisch.

sessies voorop. Het kan dus zijn dat iemand na drie sessies zegt dat hij of zij voldoende hulp heeft gehad en alleen verder kan. Maar het kan evengoed zijn dat iemand anders er tien sessies voor nodig heeft. Het gemiddelde aantal sessies bij Keerpunt ligt op vijf, wat niet wil zeggen dat iemand die er maar drie bijwoont, een afvaller is. In organisaties waar wel een vast aantal sessies wordt vooropgesteld, zou deze wel als afhaker gecategoriseerd worden.

#### ***5.4 Gevolgen voor de organisaties***

***Positief - Uitval is leerrijk.*** Wanneer mensen afhaken en een traject stopzetten, betekent dat iets. Aanvankelijk waren zij gemotiveerd om deel te nemen en hadden zij zich geëngageerd. Op een bepaald moment gebeurt er iets dat deze mensen doet besluiten niet verder te gaan. Hoe meer informatie de organisaties over dit punt kunnen verzamelen, hoe beter ze hun traject eraan kunnen aanpassen en hoe beter deelnemers geholpen kunnen worden.

***Negatief - Uitval is kostelijk.*** We zien dat de uitval na het oriënteringsgesprek bij de bestudeerde organisaties gemiddeld twaalf procent bedraagt. Dergelijk oriënteringsgesprek duurt één tot anderhalf uur. Wanneer we weten dat de personen die afhaken na het oriënteringsgesprek niet worden meegerekend als deelnemers aan het begeleidingstraject, kunnen we besluiten dat dit een kostelijke zaak is. Personen die het traject startten zijn, maar na minder dan zes uur individuele begeleiding er de brui aan gaven, tellen evenmin mee in het subsidiedossier van ESF-projecten. Uitval kan een grote kost worden voor de organisatie: personeelstijd, accommodatie, reeds vastgelegde afspraken die niet meer opgevuld geraken,... Wederom komt de onbekendheid van en de onduidelijkheid over het concept loopbaanbegeleiding in Vlaanderen als probleem punt naar voor.



## 5.5 Conclusie

*Het overgrote deel van de starters beëindigt het traject.* 84 procent van de deelnemers die een intakegesprek aangaan, rondt het volledige traject af. 96 procent van diegenen die het eigenlijke traject starten, maakt er een goed einde aan. Vanuit de veronderstelling dat niet elke organisatie een even kwalitatief traject aanbiedt, mag gesteld worden dat er een grote nood is aan loopbaanbegeleiding.

*Uitval is zeer verscheiden en organisatiegebonden.* Loopbaanbegeleiding is een individuele dienst, die verschilt van persoon tot persoon. Ook de uitval is niet voor elke organisatie hetzelfde. De variabelen hierin zijn:

- De aard van het oriënteringsgesprek: bij groepsoriëntering zijn mensen meer geneigd het traject te starten. De uitval wordt dan verschoven naar een later stadium in het proces. Een oriëntering, waarin duidelijk gemaakt wordt wat er precies verwacht mag worden, verhoogt de uitval na de intake, maar beperkt de uitval tijdens het traject tot een minimum.
- De rekruteringswijze: een persoonlijke rekruteringswijze verlaagt de kans op uitval, zowel na de intake als tijdens het traject. Dit heeft ermee te maken dat de deelnemers goed op de hoogte zijn van wat ze mogen verwachten.
- De inrichting van het traject: bij groepstrajecten is de kans op uitval omwille van positieve redenen lager dan bij individuele trajecten. Uitval omwille van praktische redenen komt zowel bij individuele trajecten als bij groepstrajecten het vaakst voor.
- Aard van de persoon: uitval heeft uiteraard ook te maken met de deelnemer zelf en hoe hij of zij omgaat met het proces.

*Onbekendheid van loopbaanbegeleiding blijft een probleem.* De hoofdreden voor het afhaken, blijkt de misvatting te zijn die rond deze dienstverlening bestaat. Wanneer duidelijk is wat loopbaanbegeleiding precies tot doel heeft, zullen er minder mensen zijn die zomaar eens een kijkje gaan nemen en zullen meer mensen die er echt nood aan hebben, gaan deelnemen.

### ***Uitval is kostelijk***

De hoofdreden voor het afhaken van deelnemers zijn verkeerde verwachtingen ten aanzien van loopbaanbegeleiding. De kost van intakegesprekken die op niets uitlopen en van vastgelegde afspraken die niet meer ingevuld kunnen worden, kan verlaagd worden door een betere bekendmaking van de dienst.

# 6. *Knelpunten in de organisatie van loopbaanbegeleiding*

---

*De dynamische periode waarin jonge centra voor loopbaanbegeleiding zich nu bevinden zorgt voor onduidelijkheid en verwarring. Maar ook gevestigde organisaties en begeleiders met jarenlange ervaring zien heel wat knelpunten in de organisatie van loopbaanbegeleiding. Vooral de onbekendheid van de dienst is een kritisch punt. Ook de beperktheid van opleidingsmogelijkheden voor begeleiders en de vrijblijvendheid bij het inrichten van trajecten zijn voor de begeleiders belangrijke tekortkomingen. Organisaties zien een oplossing in het oprichten van een overkoepelende instantie met een discussieforum voor begeleiders en pleiten voor een grootschalige mediacampagne. Vele begeleiders leggen de verantwoordelijkheid voor het vinden van een antwoord op deze problemen bij de Vlaamse overheid.*

## **6.1 Inleidend**

*Alles kan beter.* Ondanks het enthousiasme bij de deelnemers, zien de begeleiders op tal van vlakken mogelijkheden tot verbetering. De moeilijkheid van het rekruteren, de financiële problemen waarmee sommige organisaties kampen, de methodologische wirwar,... het zijn veelvoorkomende knelpunten. Terwijl de deelnemers vooral kleine

Tijdens de gesprekken met loopbaanbegeleiders kwamen een aantal knelpunt naar voor in de organisatie van trajecten. Tom Vandenbrande van het HIVA wierp een blik over de grenzen op zoek naar inspirerende voorbeelden voor het oplossen van deze problemen.

### ***Begeleiders missen een duidelijk kader***

Loopbaanbegeleiding is niet geïnstitutionaliseerd als dienstverlening in Vlaanderen. Er bestaat zowel onder begeleiders als onder deelnemers onduidelijkheid over het concept. Het ontbreekt het de centra voor loopbaanbegeleiding aan een kader dat krijtlijnen uittekent waarbinnen trajecten moeten georganiseerd worden en dat ondersteuning biedt bij het inrichten van loopbaanbegeleiding. Alle geïnterviewde begeleiders ervaren dit als een gebrek.

verbeterpunten zien met betrekking tot de inhoud van het traject (zie volgende bladzijde), bekijken loopbaanbegeleiders de dienstverlening vanuit een ander perspectief. De (beperkte) omkadering van loopbaanbegeleiding en de nieuwe regelgeving krijgen de volle laag.

*De problemen.* De meest voorkomende frustraties van de begeleiders zijn de onbekendheid van de dienst en het gebrek aan opleidingsmogelijkheden voor begeleiders. Vier van de vijf geïnterviewde begeleiders vermelden deze problemen. Op de tweede plaats zorgt de financiële situatie voor kopzorgen en lijken ook methodiekontwikkeling en (het ontbreken van) kwaliteitsnormen voor problemen te zorgen. Naar de interne werking en organisatie van deze dienst toe, komt slechts één probleem naar voor: het vele werk dat buiten de reguliere werkuren.

<b>Probleem</b>	<b>Aantal keren vermeld</b>
Onbekendheid van loopbaanbegeleiding	4
Opleidingsmogelijkheden	4
Kwaliteitsnormen / begrippenkader	3
Methodologieontwikkeling en methodologiegebruik	3
Financiering	3
ESF-agentschap: ondersteuning en regelgeving	2
Veel buiten werkuren	1

## **Verbeterpunten aangehaald door de gebruikers**

**Deelnemers kijken naar de inhoud.** Hoewel zeer tevreden, hebben de deelnemers af en toe een kritische opmerking over het traject dat ze volgden. De roep voor meer concrete ondersteuning klinkt het luidst. Sommige deelnemers zagen ook graag meer opvolging. Vier van de vijftien respondenten uit de dieptegesprekken zouden helemaal niets anders aanpakken, moesten zij (hypothetisch) zelf een project voor loopbaanbegeleiding organiseren. Zij vonden het doorlopen begeleidingstraject perfect en zien niet hoe dit nog verbeterd zou kunnen worden. De elf andere respondenten uit de diepte-interviews zien één of meerdere kleine zaken die eventueel nog geperfectioneerd kunnen worden.

De aard van deze verbeteringspunten hangt samen met het profiel van de gebruiker en de vormgeving van het gevolgde loopbaanbegeleidingstraject:

- Drie personen zouden **meer concreet en arbeidsgericht** tewerk gaan, met meer informatie en feedback over je persoonlijke loopbaanmogelijkheden, en kansen op tewerkstelling, sollicitatiebegeleiding, maar ook ondersteuning op langere termijn bij de uitvoering van eventuele loopbaanstappen.
- De enige zelfstandige respondent van de dieptegesprekken vindt dat loopbaanbegeleiding **te weinig toegespitst is op zelfstandigen**. Begeleiders zouden beter moeten weten wat het juist betekent om een eigen bedrijf te hebben, inclusief alle bedrijfseconomische en sociaalrechtelijke zorgen waar een doorsnee werknemer niet mee geconfronteerd wordt.
- Een aantal klanten van loopbaanbegeleiding in groep vinden deze aanpak zeker nuttig, maar zouden **meer individuele begeleidingsmomenten** inlassen. Zo kan de loopbaanbegeleiding nog persoonlijker en diepgaander worden.
- Enkele gebruikers zouden **een opvolgmoment op middellange termijn** voorzien als vast onderdeel van het begeleidingstraject, waarop je eventueel ook de andere groepsleden terug kan ontmoeten.

**Zwakker profiel vraagt meer intense ondersteuning.** Uit de dieptegesprekken blijkt dat de drie personen die een loopbaanbegeleiding volgden bij Fokus een iets andere mening hebben over het doorlopen traject. Deze gebruikers zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening, maar vinden alledrie dat er meer concrete en langere begeleiding zou moeten zijn in functie van een nieuwe of andere baan. Zij hebben nood aan meer hulp bij het zoeken naar werk en verwachten dat loopbaanbegeleiding verder gaat dan het verwerven van inzicht. Zij willen dat de loopbaanbegeleider samen met hen op zoek gaat naar werk, en hen ook verder ondersteunt bij de uitvoering van eventuele loopbaanveranderingen. Men kan veronderstellen dat dit verschil in houding in wezen niets te maken heeft met de dienstverlening van Fokus, maar in de eerste plaats te wijten is aan het eerder zwakke arbeidsprofiel van deze drie respondenten.

## 6.2 Onbekendheid – rekruteren van deelnemers

**Belangrijk probleem.** Vier van de vijf bestudeerde organisaties noemt onbekendheid spontaan het grootste probleem bij het inrichten van loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding is een relatief nieuwe dienst, die bij vele mensen meer vragen dan antwoorden oproept. Een uitzondering is actief op zoek naar deze dienstverlening, maar het overgrote deel van de deelnemers stuit er toevallig op. Ze kennen iemand die loopbaanbegeleiding heeft gevolgd, lezen een artikelje in de krant, volgen een cursus bij een organisatie die ook loopbaanbegeleiding aanbiedt,... en besluiten de stap te zetten.

Een probleem met verschillende aspecten:

- ♦ De onbekendheid van loopbaanbegeleiding maakt dat organisaties veel tijd en middelen investeren in het rekruteren van deelnemers en in het duidelijk maken waarvoor loopbaanbegeleiding staat.
- ♦ Loopbaanbegeleiding, als men het al kent, kampt bovendien met een negatief imago. Het zou iets zijn voor zwakkeren, die hun eigen lot niet in handen kunnen nemen. Vooral kansengroepen vinden zelfonderzoek vaker een teken van zwakheid.
- ♦ Niet alleen de onbekendheid, maar ook de bekendheid is problematisch. Vooral hogeschoolenden en mensen jonger dan 35 jaar weten wat loopbaanbegeleiding is. De graad van bekendheid is lager bij kansengroepen.

**Verantwoordelijkheid wordt grotendeels bij de Vlaamse overheid gelegd.** Alle organisaties stellen, minstens gedeeltelijk, de Vlaamse overheid verantwoordelijk voor dit probleem. Daarnaast wordt een vragende blik geworpen naar de media en het onderwijs, die meer oog moeten hebben voor loopbaanontwikkeling.

**Drie mogelijke oplossingen.** De organisaties zien drie verschillende oplossingen om loopbaanbegeleiding als dienst meer bekendheid te geven.

### **Link met de gebruikers**

De minpunten vermeld door de gebruikers (te weinig concrete ondersteuning en gebrekkige opvolging) houden verband met de onbekendheid van de dienst. Indien de deelnemers weten wat de doelstellingen van loopbaanbegeleiding zijn, zullen er minder deelnemers met niet inlosbare verwachtingen bij centra voor loopbaanbegeleiding komen aankloppen.

- ♦ Een eerste oplossing is een *sensibiliseringcampagne*, georganiseerd en gefinancierd door de Vlaamse overheid. Via spots op televisie, advertenties in de geschreven pers, een thematische campagne,... zou Vlaanderen op de hoogte gebracht worden van het bestaan van loopbaanbegeleiding.
- ♦ Wanneer de overheid dit niet wil organiseren, moeten de organisaties zelf actie ondernemen. Dit kan in de vorm van een *gemeenschappelijke actie* op Vlaams niveau. Fokus lanceerde een voorstel om met de andere centra voor loopbaanbegeleiding middelen samen te leggen voor een grootscheepse reclameactie. Dit voorstel werd positief onthaald, maar bleef tot op heden zonder gevolg.
- ♦ Een derde oplossing is dat de financieringsinstantie *voldoende budgettaire ruimte* geeft aan de organisaties om zich elk individueel in eigen regio bekend te maken. Het huidige beschikbare budget is te klein, aldus de begeleiders.

De centra voor loopbaanbegeleiding willen extra financiële hulp voor het bekendmaken van loopbaanbegeleiding. Het ESF-agentschap maakte hiervoor 25.000 euro vrij, die in samenspraak met de centra voor loopbaandienstverlening zullen worden besteed.

### 6.3 Opleiding voor begeleiders

*Opleidingsmogelijkheden in Vlaanderen zijn beperkt.* In Vlaanderen bestaat geen officiële opleiding tot loopbaanbegeleider. Enkel Bridges for Choice richt opleidingen in. Zonder uitspraak te doen over de kwaliteit hiervan, is duidelijk dat dit niet voldoende is voor de groeiende vraag naar loopbaanbegeleiding. De monopolisering van de opleidingsmarkt door een private instantie is evenmin een goede zaak. Sommige organisaties vinden zich niet in de methoden die tijdens deze opleiding aangeleerd worden.

*Opleidingsmogelijkheden zijn duur.* De opleidingen van Bridges for Choice worden gegeven aan een dagprijs, die voor de ESF-projecten te hoog ligt. Op Europees vlak bestaan een aantal mogelijkheden om certificaten te behalen over specifieke begeleidingsmethoden en -technieken, maar ook hier kan de prijs hoog oplopen.

*“Opleidingen garanderen is een overheidsverantwoordelijkheid.”* Zeker nu de overheid centra voor loopbaanbegeleiding erkent en subsidieert, vinden begeleiders het garanderen van een basisaanbod aan opleidingen en bijscholingen een verantwoordelijkheid van de overheid. Ze reiken vier mogelijke oplossingen aan:

- De geïnterviewde begeleiders verwachten vooral structurele hulp, in de vorm van *een overkoepelend orgaan*. Dergelijk orgaan kan bijscholingen organiseren, evenals een discussieforum voor begeleiders in het leven roepen.
- Een aantal begeleiders wenst officiële opleidingen voor loopbaanbegeleiders in het *reguliere onderwijs*. Zo kan men een diploma (of optie) loopbaanbegeleider bekomen, zonder te moeten jagen op dure internationale certificaten.
- De overheid zou eveneens centra voor loopbaandienstverlening moeten stimuleren zelf opleidingen aan te bieden en hun *kennis te verspreiden*.
- Ook het aanbieden van *opleidingen in modules* kan een oplossing bieden. Zo moet een organisatie haar begeleider niet dagenlang missen en bestaat er ook meer vrijheid in het samenstellen van het totale opleidingpakket.

### **Vijf types opleidingssystemen**

Het OESO-rapport 'Bridging the Gap' (OECD, 2004) groepeerde de verschillende opleidings- en kwalificatiesystemen voor loopbaanbegeleiders in vijf types.

**1) Gespecialiseerde voortgezette opleiding loopbaanbegeleider.** Een gespecialiseerde voortgezette opleiding voor loopbaanbegeleider komt zelden voor. Het rapport citeert vier voorbeelden van een dergelijke opleiding: een opleiding voor loopbaanbegeleiders in scholen in het Verenigd Koninkrijk, een opleiding voor werknemers van de Duitse Federale Tewerkstellingsdienst, een opleiding voor wie in Australië wil meewerken aan het loopbaanbegeleidingprogramma en, eveneens in Australië, een opleiding voor leraars die loopbaanadviseur willen worden in de scholen van New South Wales.

**2) Algemene opleiding voor advies en begeleiding.** In een aantal gevallen kan men via opleiding de kwalificaties verwerven nodig voor het uitoefenen van de job van loopbaanbegeleider, maar maakt die opleiding deel uit van een meer algemene opleiding voor advies en begeleiding. Voorbeelden hiervan vindt de OESO in Ierland, Finland, Canada en Korea.

**3) Noties van advies en begeleiding, maar geen afdoende opleiding.** In veel gevallen moet men terugvallen op algemene opleidingen, waar fragmentarisch aspecten van advies en begeleiding worden bijgebracht. Een voorbeeld van dergelijk algemene opleiding is een licentie in de psychologie of pedagogie. Dergelijke aanwervingpolitiek is niet zonder gevaar. Als gevolg van de beperkte opleiding, bestaat het risico dat deze begeleiders voor loopbaanbegeleiding ongepaste therapeutische modellen gebruiken.

**4) Beperkte training.** Een korte aanvullende opleiding kan in deze gevallen mogelijk een oplossing vormen. In een aantal gevallen, bijvoorbeeld bij Deense of Ierse hogescholen, kunnen loopbaanbegeleiders een korte voortgezette opleiding volgen, specifiek ontwikkeld voor en gericht op deze dienstverlening.

**5) Bedrijfsopleiding.** Het is duidelijk dat er in de meeste landen geen gerichte opleiding voor loopbaanbegeleiders bestaat. Bedrijven zijn meestal aangewezen op minder geformaliseerde opleidingen die door het bedrijf zelf worden georganiseerd.

*“Opleiden is de verantwoordelijkheid van de rekruterende instantie.”* Eén begeleider legt de verantwoordelijkheid voor opleiden bij de organisatie zelf. Het is immers de rekruterende instantie die besluit een onervaren begeleider in dienst te nemen. Dit voorstel verplicht de organisatie een opleidingsplan te hebben, met vooropgesteld budget en data.



## ***Buitenlandse inspiratie: 'The Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners'***

***De nood aan opleidingen voor loopbaanbegeleiders bestaat in bijna alle landen.*** Ook in het buitenland worden de specifieke kennis en vaardigheden nodig om te functioneren als loopbaanbegeleider doorgaans niet via een formele opleiding verkregen. Vaak hebben de begeleiders daardoor slechts een beperkte theoretische en praktische kennis over hun beroep. De vraag blijft ook in welke mate de bestaande buitenlandse voorbeelden van opleidingstrajecten een goed voorbeeld zijn voor de specifieke invulling van een loopbaanbegeleider in Vlaanderen. De vereiste kennis van begeleiders verschilt namelijk naargelang het domein waarin ze actief zijn: scholen, hoger onderwijs, of bv. de arbeidsmarkt (OECD, 2004).

***Beroepsprofiel uit Canada.*** Toch kan in het buitenland inspiratie gevonden worden voor de inhoud van een eventuele opleiding. De basis voor dergelijke opleiding, een gedetailleerd beroepsprofiel, is immers al voorhanden en uitgewerkt in Canada. The Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners (ATEC, 2004) beschrijven de kennis, competenties en attitudes die beroepsbeoefenaars nodig hebben om kwaliteitsvolle loopbaanbegeleiding aan te bieden. Dit beroepsprofiel was het resultaat van een uitgebreide consultatie van beroepsbeoefenaars in alle Canadese provincies uit verschillende disciplines en initiatieven, en werd door verschillende beroepsverenigingen ondersteund. Voor ieder functioneel deeldomein onderscheidt dit profiel een lijst van benodigde competenties, kennis en attitudes die nodig zijn om effectief te presteren. Telkens wordt aangegeven waarom deze competentie van belang is, en wordt geïllustreerd op welke manier men kan aantonen dat de specifieke competentie aanwezig is.

## ***Canadees beroepsprofiel voor loopbaanbegeleider - de competenties***

De competenties van een bekwaam loopbaanbegeleider worden ingedeeld in kerncompetenties (die voor iedere loopbaanbegeleider essentieel zijn) en gespecialiseerde kennis (voor enkele deeldomeinen als assessment, loopbaanadvies of zelfs 'community capacity building'). In het profiel worden de volgende functies onderscheiden binnen het beroep:

- ♦ Kern1. Professioneel gedrag
  - K1.1. De ethische code volgen
  - K1.2 De ontwikkelingen in het vakgebied opvolgen
  - K1.3 Analytische vaardigheden gebruiken
  - K1.4 Het werk goed plannen
- ♦ Kern2. Interpersoonlijke competenties
  - K2.1 Verschillen respecteren
  - K2.2 Effectief communiceren
  - K2.3 Op een goede manier met klanten omgaan
- ♦ Kern3. Kennis over loopbaanontwikkeling
  - K3.1 Kennis over loopbaanontwikkeling bezitten
- ♦ Kern4. Behoeften van klanten definiëren en doorverwijzen
  - K4.1 De klanten doorverwijzen naar de gepaste kanalen
- ♦ Specialisatie1. Assessment
  - S1.1 Een assessment van klanten leiden
  - S1.2 Groepswork bevorderen
- ♦ Specialisatie2. Faciliteren van leren
  - S2.1 Kennis hebben over het bevorderen van leren
  - S2.2 Leren faciliteren
  - S2.3 Groepswork bevorderen
- ♦ Specialisatie3. Loopbaanadvies
  - S3.1 Kennis hebben over loopbaanadvies
  - S3.2 Deze kennis in praktijk brengen bij contact met klanten
  - S3.3 Klanten begeleiden in het ontwikkelen van zoekstrategieën
  - S3.4 Groepswork bevorderen
- ♦ Specialisatie4. Informatiemanagement
  - S4.1 Ontwikkelen en onderhouden van een databank
  - S4.2 Klanten toegang verlenen tot geschikte informatie
  - S4.3 Klanten begeleiden in het ontwikkelen van zoekstrategieën
- ♦ Specialisatie5. Bemiddeling
  - S5.1 Ontwikkelen van opportuniteiten voor klanten
  - S5.2 Klanten begeleiden in het ontwikkelen van zoekstrategieën
- ♦ Specialisatie6. 'Community capacity building'
  - S6.1 Promoten van de ontwikkeling van het verenigingsleven
  - S6.2 Groepswork bevorderen

## 6.4 *Kwaliteitsstandaarden*

*Definiëring van concepten.* Loopbaandienstverlening is een moeilijk concept. Een aantal van de bevraagde begeleiders klaagde over de vrijblijvendheid waarmee sommige andere centra hun diensten organiseerden. Soms zou hier volgens hen geen sprake mogen zijn van loopbaanbegeleiding. Er is nood aan duidelijke en centraal omschreven termen, begrippen en standaarden. Het gaat niet zozeer over inhoudelijk gebruikte methoden, maar om krijtlijnen waarbinnen loopbaanbegeleiding plaats moet vinden.

*Overkoepelend orgaan.* De meeste loopbaanbegeleidingorganisaties beschikken over een eigen systeem voor interne kwaliteitscontrole. Het uittekenen van algemene kwaliteitsstandaarden daarentegen is niet mogelijk op het niveau van de individuele organisaties. Ook voor dit probleem kan de oplossing volgens de begeleiders liggen in een overkoepelende instantie. Deze zou op inhoudelijk vlak concepten en doelen definiëren en parameters vastleggen. Tevens kan dergelijk orgaan controle uitoefenen op de toepassing van deze parameters.

*Certificering op individueel niveau.* Een absolute kwaliteitsgarantie is een individuele certificering van de loopbaanbegeleiders: iemand kan pas zelfstandig personen begeleiden wanneer hij of zij hiervoor het juiste certificaat heeft. Dit impliceert dat er in Vlaanderen toegankelijke mogelijkheden moeten bestaan voor het bekomen van dergelijk certificaat.

## ***Internationale inspiratie: de sector moet zich organiseren***

**Ontbreken van specifieke methoden.** Een aantal opleidingscentra (Nederland), opleidingsinstituten (Denemarken), werkgelegenheidsbureaus (Nederland/Denemarken) en centra voor loopbaanbegeleiding (België) verzekeren de kwaliteit van hun dienstverlening door het implementeren van bestaande modellen. Voorbeelden zijn ISO-normen, EFQM standaarden (European Foundation of Quality Management) of Total Quality Management. Plant (2001) vindt deze modellen ongeschikt om de kwaliteit van loopbaanbegeleiding te verzekeren. Deze systemen focussen op algemene conceptuele kaders die weinig te maken hebben met de specifieke omgeving van een centrum voor loopbaanbegeleiding.

**'Good practice' uit het Verenigd Koninkrijk.** Britse loopbaanbegeleiders kunnen terugvallen op de matrix standaarden van het NACCEG (National Advisory Council for Careers and Educational Guidance), een complement voor deze globale kwaliteitssystemen die specifiek werd ontworpen voor diensten voor loopbaanbegeleiding. Om in aanmerking te komen voor bepaalde subsidiekanalen, wordt door de overheid gevraagd dat een centrum voor loopbaanbegeleiding aan de matrix standaarden voldoet.

**Inhoud NACCEG matrix standaarden.** De NACCEG matrix standaarden vertrekken van tien elementen die eigen zijn aan een goed loopbaanbegeleidingscentrum ([www.guidancecouncil.com](http://www.guidancecouncil.com)).

- De eerste vijf refereren naar de dienstverlening en meten hoe goed mensen worden verder geholpen: Is de dienstverlening gekend? Heeft het publiek een correct beeld van de dienstverlening? Hebben klanten noden die kunnen worden ingevuld door de dienst? Krijgen ze correcte informatie? Worden ze ondersteund in het maken van keuzes?
- De tweede groep van vijf elementen gaat na hoe de organisatie intern geleid wordt: Is er een goede planning? Zijn er voldoende middelen? Is het personeel competent? Hoe krijgt men feedback van klanten? Organiseert de dienst een permanente monitoring?

**Losse initiatieven in andere landen.** Daarnaast bestaan in verschillende landen losse initiatieven waarbij op een vrijwillige manier een aantal standaarden wordt vastgelegd. Doorgaans hebben deze richtlijnen wel betrekking op loopbaanbegeleiding die binnen schoolgemeenschappen wordt georganiseerd.

- In Australië wordt het Career Education Quality Framework gebruikt.
- Enkele organisaties in Canada beschikken over hun eigen instrument
- In Denemarken werden uit de ethische code van de National Council for Education and Vocational Guidance bijkomende richtlijnen gepubliceerd die betrekking hebben op de verzekering van de kwaliteit van loopbaanbegeleiding
- In Ierland heeft het National Centre for Guidance in Education richtlijnen ontwikkeld
- In het Verenigd Koninkrijk werkten een aantal scholen op lokaal niveau op vrijwillige basis een kader uit voor kwaliteitsgarantie (OECD, 2004).

## ***Zelfsturing door de sector is cruciaal***

Het is opvallend dat kwaliteitsstandaarden vooral uitgewerkt worden in landen waar de sector van loopbaanbegeleiding zich op een of andere manier heeft kunnen organiseren. Vaak is er een representatieve organisatie aanwezig, bijvoorbeeld een beroepsvereniging, die als aanspreekpunt en mobilisator kan fungeren bij dergelijke initiatieven.

Wanneer beleidsmakers of andere stakeholders op regelmatige tijdstippen rond de tafel willen zitten met de sector van loopbaanbegeleiders om afspraken te maken rond thema's die beide partijen aanbelangen, zijn dergelijke structuren of processen nodig. Deze gesprekken kunnen over verschillende thema's gaan: strategische planning van het beleid, promotie van de dienstverlening naar een breed publiek, afspraken dat niemand wordt uitgesloten van de toegang tot loopbaanbegeleiding, of het ontwikkelen van kwaliteitsstandaarden of methodes om de performantie van de diensten te berekenen (Watts in Hiebert & Bezanson, 2000).

## 6.5 Methodiekontwikkeling

*Verspreide methodiekontwikkeling is inefficiënt.* Momenteel besteedt elk centrum voor loopbaanbegeleiding een deel van de tijd en middelen aan het verbeteren van bestaande technieken en het ontwikkelen van nieuwe, met dubbel werk als gevolg. Bovendien kan een begeleider zeer bekwaam zijn in het toepassen van modellen, maar niet noodzakelijk in de ontwikkeling ervan.

*Vrijblijvendheid wekt zorgen.* Net omdat er weinig opleidingen bestaan voor loopbaanbegeleiders, moeten begeleiders vaak zelf uitzoeken wat de meest geschikte technieken zijn en hoe deze best toegepast worden. Dit is niet noodzakelijk negatief, maar het roept bij de begeleiders vragen op over de kwaliteit en het gebruik van bepaalde instrumenten.

*Uniformiteit is niet gewenst, specialiteit wel.* Een richtlijn in het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 verplicht de organisaties, die gesubsidieerd willen worden door het ESF-agentschap en de Vlaamse Gemeenschap, een variëteit aan deelnemers te begeleiden, met name minstens vijftig procent kansengroepdeelnemers (veertig procent in de overgangsfase). Een centrum dat zich gespecialiseerde in het inrichten van trajecten voor kansengroepen, zal bijvoorbeeld geneigd zijn in de toekomst in te boeten op hun specialiteit door zich tot vijftig procent kansengroepdeelnemers te beperken. Dit gaat sneller en is dus voordeliger.

*Overkoepelend orgaan en discussieforum.* Wederom komt dezelfde oplossing naar voor. Begeleiders verwachten hulp van een overkoepelend orgaan dat zich bezig houdt met algemene en specifieke methodiekontwikkeling en dat deze verworven kennis verspreidt over de aangesloten centra. Daarnaast moet er, volgens een aantal begeleiders, een mogelijkheid bestaan om samen te zitten, over moeilijke gevallen te discussiëren en te brainstormen over oplossingen.

### ***Stimuleren van kennisverspreiding***

Een heel aantal centra voor loopbaanbegeleiding wordt gefinancierd met publieke middelen. Een deel van deze middelen gaat naar methodiekontwikkeling. Nieuwe methodieken die met dit geld worden ontwikkeld, moeten in principe openbaar zijn. Momenteel is er weinig controle op deze disseminatie. Begeleiders pleiten voor een beter toezicht.

*Toezicht op de verspreiding van methodieken.* Wanneer organisaties methodieken ontwikkelen met privé-geld, is het gerechtvaardigd dat deze binnen het centrum blijven. Publiek gefinancierde organisaties echter moeten de door hun ontwikkelde methoden openbaar maken. Een aantal begeleiders pleit voor een betere controle op de disseminatie van met publieke middelen ontwikkelde technieken. Dit is een verantwoordelijkheid van de subsidiërende instantie, aldus de begeleiders.

## 6.6 Financiering

*“Financiering van ESF-projecten is krap en rigide.”* Drie organisaties halen financiering aan als probleem in het organiseren van loopbaanbegeleiding: Fokus, Bridges for Choice en Keerpunt, alledrie ESF-projecten. Het probleem is samen te vatten: volgens de begeleiders is de financiering te krap voor wat van de organisaties verwacht wordt. Bovendien moeten de kostenposten op voorhand gedetailleerd aangegeven worden, wat volgens hen weinig flexibiliteit toelaat. De verantwoordelijkheid voor dit probleem ligt, volgens de begeleiders, bij het ESF-agentschap. Deze instantie tekende de financieringsmethode uit. De begeleiders zien twee mogelijke oplossingen: het verhogen van de subsidies of het verlagen van de vereisten.

De financiering van een arbeidsintensieve dienstverlening als loopbaanbegeleiding is – zeker in de huidige experimentele situatie – een heikel punt. Illustratief is dat het ESF-agentschap en de Vlaamse overheid in de huidige subsidieregeling, na overleg met de loopbaanbegeleidingsector, reeds verhogingen doorvoerde, tot 800 euro per deelnemer.

Volgens de berekeningen in hoofdstuk vier, gebaseerd op gegevens van de organisaties, volstaat deze subsidiëring in principe als financiering om de benodigde reguliere uitgaven te dekken.

*Efficiëntieverhoging.* Er zijn zeker nog andere mogelijkheden om op dit knelpunt een antwoord te formuleren. Een eerste is de verhoging van de efficiëntie van de trajecten. Dit kan door meer groepstrajecten aan te bieden, wat de tijd per begeleider per deelnemer sterk inkort. Een andere mogelijkheid is het gebruik van zelfhulptechnieken, waardoor een individu bijvoorbeeld zelf een inschatting kan maken van opleidingsbehoeften. Een derde optie is de reorganisatie van loopbaancentra, die sneller de beste aanpak voor de gebruikers detecteren.

### **Efficiëntieverhoging**

De OESO (2004) suggereert een aantal technieken die de efficiëntie van centra voor loopbaandienstverlening kunnen verhogen. Het gemeenschappelijke kenmerk is dat het aantal geholpen cliënten per dienstverlener toeneemt.

- **Groepsbegeleiding.** Waar mogelijk worden individuen in groep geholpen. Voor sommige doelstellingen kan dit minstens even nuttig zijn als een face-to-face-gesprek.
- **Zelfhulptechnieken.** Met deze instrumenten kan een individu doorgaans een inschatting van opleidingsbehoeften maken, maar meer geavanceerde systemen kunnen ook een competentiemeting relateren aan mogelijke opleidings- en loopbaankeuzes. Zelfhulptechnieken waren tot voor kort ontwikkeld in papieren vorm, maar steeds vaker worden deze instrumenten geïntegreerd in een dienstenpakket dat via het internet wordt aangeboden.
- **Reorganiseren van de organisatie van loopbaancentra.** Ook hier is de basisidee dat cliënten bij de kennismaking met de dienst zo snel mogelijk doorverwezen worden naar een gepaste aanpak voor hun probleem. In het beste geval doet de client ook hier alles zelf, en vindt hij/zij met andere woorden zelf de weg naar een zelfhulpinstrument. Doorgaans zal een opgeleide receptionist de klant bijstaan in de zoektocht naar een manier om zich te oriënteren in de loopbaan.

## ***Buitenlandse inspiratie: efficiëntieverhoging met informatietechnologie - Learndirect en Careers Scotland in het Verenigd Koninkrijk***

**Learndirect - besparingen door ICT-gebruik.** *Learndirect* (zie Watts & Dent, 2002) is een initiatief in het Verenigd Koninkrijk dat zelfhulptechnieken en reorganisatie (zie kaderstuk) in de praktijk brengt. Het is een project dat via gebruik van ICT de kosten van loopbaanoriëntatie sterk drukt. Met een minimum aan personeelsinzet probeert men de noden aan loopbaanbegeleiding voor volwassenen in te vullen.

**Nieuwe manier van werken.** *Learndirect* werkt met een call center. In Engeland heeft het project twee call centra, in Noord-Ierland, Schotland en Ierland is er één call center. De basisdoelstelling is volwassenen gratis te informeren over onderwijssystemen en opleidingsmogelijkheden. Bijkomende informatie over premies voor het volgen van opleidingen of over kinderopvang wordt ook aangereikt. *Learndirect* staat open voor iedereen, maar de dienstverlening is in het bijzonder gericht op laaggeschoolden (toch bleek tijdens het eerste jaar dat slechts acht procent van de klanten tot deze doelgroep behoorde). Het call center is bereikbaar tussen negen uur 's morgens en negen uur 's avonds, van maandag tot vrijdag. Op zaterdag staat de lijn 's morgens open. Hierdoor kunnen mensen ook buiten de kantooruren gemakkelijk terecht bij *Learndirect*. Ondertussen hebben al meer dan vijf miljoen personen een beroep gedaan op de dienst. Vooral reclamecampagnes op televisie krikken de activiteit van het loopbaanbegeleidingcentrum tijdelijk op.

**Taakverdeling.** In de call centra is het werk verdeeld over 'informatie-adviseurs', 'leeradviseurs' en 'loopbaanadviseurs'. De informatie-adviseurs verzorgen de eerstelijnsopvang, en behandelen de eenvoudige informatieve vragen. Gemiddeld duurt het gesprek met deze consulent vier minuten. Wie hiermee niet kan worden geholpen, wordt doorverwezen naar een leeradviseur. Zijn/haar rol is niet zozeer informeren, maar vooral adviseren. Doorgaans kan die iemand verder helpen in negen minuten. Bij wie de vraag complexer is dan verwacht, wordt een loopbaanadviseur ingeschakeld. Van een loopbaanadviseur wordt de rol getypeerd als 'adviseren en begeleiden'. Ook hier is de tijdsinvestering relatief beperkt. Het gemiddelde gesprek met een loopbaanadviseur duurt maar tien minuten. Wie na deze oriëntatie behoefte heeft aan een grondiger loopbaanbegeleiding wordt doorverwezen naar gespecialiseerde centra.

**Voordelen.** Deze vernieuwing zorgt in hoofdzaak voor een meer performante afhandeling van de personen die slechts een minimale invulling van loopbaanbegeleiding verwachten. Gezien het grote succes van *Learndirect* bestaat deze groep uit een niet onaanzienlijk deel van de bevolking. Wie na deze introductie nog op zijn honger zit, kan bij meer gespecialiseerde centra terecht. Omgekeerd moeten deze gespecialiseerde centra niet meer ingezet worden voor personen die met een minimale dienstverlening gebaat zijn.

**Careers Scotland – efficiëntieverhoging door gebruik van internet.** Op de website [www.careers-scotland.org.uk](http://www.careers-scotland.org.uk) worden alle mogelijke diensten gepresenteerd, en met een klik wordt de gebruiker doorverwezen naar interactieve bronnen. Bij het luik dat specifiek voor werknemers is uitgewerkt worden instrumenten aangeboden die surfers helpen bij het formuleren van loopbaankeuzes. Interactieve tools kunnen worden gebruikt om de eigen capaciteiten en loopbaanwensen te screenen, suggesties van

### ***Toepasbaarheid in Vlaanderen?***

Vermoedelijk is de schaalgrootte van de sector in Vlaanderen nog te beperkt om mensen op de manier van *Learndirect* of *Careers Scotland* te helpen. Wanneer de Vlaamse overheid overweegt om met dergelijke dienstverlening te starten, dan kunnen deze initiatieven wel inspiratie bieden.

loopbaanplannen op te vragen, actieplannen te downloaden, ... Ook dit instrument fungeert als eerstelijnopvang. Telkens worden telefoonnummers en adressen meegegeven van de gespecialiseerde centra van Careers Scotland, waar men terecht kan wanneer de informatie op de website een onvoldoende antwoord geeft op de vragen waarmee werknemers zitten.



## 6.7 Het begeleiden van kansengroepen

De begeleiders vernoemen het begeleiden van kansengroepen niet als specifiek knelpunt. Toch kwam dit thema doorheen de gesprekken geregeld naar boven en geeft het aan een aantal vermelde knelpunten een extra dimensie.

- **Rekrutering:** loopbaanbegeleiding is veel onbekender onder mensen uit kansengroepen. Dit maakt dat de rekrutering van deze deelnemers nog tijdsintensiever en kostelijker.
- **Methodiekontwikkeling:** het begeleiden van deelnemers uit kansengroepen vereist specifieke methodieken en meer tijd voor methodiekontwikkeling.
- **Financiering:** het begeleiden van deelnemers uit kansengroepen vergt meer tijd. Ook de voorbereidings- en opvolgingstijd zijn langer en dus kostelijker.

### **Lessen voor Vlaanderen**

Uit de praktijkcase van Denemarken (zie volgende bladzijde) konden enkele lessen getrokken worden voor een globale aanpak wat betreft het bereiken van specifieke doelgroepen:

- **dichtbij de doelgroep komen:** bij moeilijk te bereiken groepen is het des te belangrijk om met de dienstverlening naar de mensen toe te gaan, eerder dan te verwachten dat zij tot bij de dienst komen. In het ideale geval is er dus een aanspreekpunt op de werkvloer, eerder dan buiten de bedrijfsmuren.
- **personaliseren van de dienstverlening:** vaak kunnen vragen enkel beantwoord worden via maatwerk, een individueel opleidingsplan of een persoonlijk loopbaanadvies.
- **betrekken van collega's:** door deze thema's aan te kaarten op de werkvloer, worden discussies al gauw onder collega's gevoerd, wat de bespreekbaarheid ten goede komt.
- **tijd geven:** een zeker tijdsperspectief respecteren, zodat men ook ruimte krijgt voor de reflectie over de toekomstplannen.
- **tijd vrijmaken voor contact:** in zekere zin is dit een van de zwakke punten van de begeleidingshoeken (zie volgende bladzijde), want de lunchtijd of pauze tijdens de dagtaak is te kort om een terdege loopbaanbegeleiding te organiseren. Deze aanpak kan dus vooral zijn rol spelen bij het verhogen van de participatie aan loopbaanbegeleiding bij specifieke doelgroepen. Wie na een kennismaking met de dienst van loopbaanbegeleiding in een begeleidingshoek interesse betoont in deze dienstverlening, kan doorverwezen worden naar een gepast aanbod buiten de bedrijfsmuren.

## ***Buitenlandse inspiratie: Naar de doelgroep gaan - begeleidingshoeken in Denemarken***

***Sociale partners nemen het initiatief.*** Een aantal initiatieven waarbij laagbetaalde werknemers in het bijzonder gemotiveerd worden om gebruik te maken van loopbaanbegeleiding vinden we in Denemarken. Sociale partners, vooral de vakbonden, speelden in deze doelgroepenbenadering een belangrijke rol (Plant, 2002a). Zij richtten aanvankelijk de Vejledningshjørner of 'begeleidingshoeken' in (Plant, 2002b), die loopbaanbegeleiding voor volwassenen tot op de werkvloer brengen in verschillende middelgrote en grote ondernemingen.

***Loopbaanbegeleiding gaat naar de werknemer.*** KAD, de Deense vakbond die vrouwen groepeert uit een aantal industriële en dienstensectoren met doorgaans lage lonen, stelde vast dat de deelname aan het levenslang leren bij haar leden een sterk utilitair karakter had. Men deed slechts beroep op een opleiding of begeleiding in periodes van werkloosheid. Een van de redenen hiervoor is van praktische aard: de uren waarop men een beroep kan doen op loopbaanbegeleiding lopen parallel met de werkuren. De idee van de begeleidingshoeken is vanuit dat perspectief dan ook simpel: KAD trekt naar de werknemers zelf door op de werkvloer een ruimte te voorzien waar deze dienstverlening wordt aangeboden. De opzet is vooral informatief van aard, met brochures en toegang tot interessante internetsites. Deze begeleidingshoeken worden geïnstalleerd in de bedrijfskantine of in een andere rustplaats.

***Evaluatie van de begeleidingshoeken.*** Het grote voordeel van deze begeleidingshoeken is dat vrouwen, en soms ook mannen, de kans hebben om te discussiëren over de loopbaankansen, en er terecht kunnen met alle mogelijke vragen over loopbanen. Een evaluatie van het project geeft aan dat deze aanpak bij de doelgroep heeft gezorgd voor een gewijzigde houding ten aanzien van loopbaanbegeleiding. Aanvankelijk werd nogal afwijzend gereageerd op een dienst die gericht was op loopbaanbegeleiding. Het hebben van een job leek hen het belangrijkste, niet de begeleiding om een goede job te vinden. Na verloop van tijd, en zeker in periodes voor en na crisissituaties in hun bedrijf, bleek men de dienst veelvuldig te gebruiken en appreciëren. Gebruikers stelden achteraf tevreden vast dat ze nooit zelf de verkregen informatie hadden kunnen vinden.

***Schaalvergroting.*** Ondertussen ontstonden een aantal parallele initiatieven, die door andere spelers werden uitgebouwd. Zo heeft het Volwassenen Opleidingscentrum (VUC) van de provincie Fyn een aantal begeleidingshoeken opgericht, waarin een voltijdse loopbaanbegeleidingexpert zich ter beschikking stelt van de werknemers.

## 6.8 *Het Europees Sociaal Fonds*

*“Het ESF-agentschap duwt projecten in een keurslijf.”* Aanvankelijk liet het ESF-agentschap de door haar gesubsidieerde projecten op een vrije manier hun project uitwerken. Er moest aan een aantal basisvoorwaarden voldaan worden, maar al bij al genoten de organisaties van een grote vrijheid. Ten gevolge van het nieuwe Besluit komt in 2005 daar verandering in. Eerst en vooral zijn er de eisen van aantal deelnemers en de groep waartoe zij behoren. Maar eveneens komt er commentaar op het erkennings- en subsidiedossier dat men moet indienen en de rigiditeit waarmee dit moet gebeuren. De organisaties zouden te strikt gebonden zijn aan hun dossier en er zou te sterk gelet worden op formaliteiten. Administratie neemt te veel tijd in beslag en is inefficiënt. Bovendien willen de regels wel eens in sneltempo veranderen, aldus de begeleiders.

ESF Vlaanderen heeft in deze niet altijd veel bewegingsruimte: het bureau moet zich houden aan Europese regelgeving.

*Interne aanpassing van het ESF-agentschap en verbeteren van de communicatie.* Hoewel het ESF-agentschap steeds bereid is hulp te bieden aan de centra, zou een efficiëntere organisatie, minder administratieve rompslomp en een betere voeling met de praktijk de ESF-projecten plezieren. Tegelijk geven de organisaties toe dat er overleg plaats vond over de procedures en de inhoud van het Vlaams besluit van 27 augustus 2004.

## 6.9 Antwoorden op een rijtje

*Oplossingen komen uit twee hoeken.* Er kan op twee manieren gestreefd worden naar het oplossen van de hierboven besproken problemen. Een loopbaanbegeleidingorganisatie kan de hand in eigen boezem steken en haar werking bijstaven. Veel knelpunten vereisen echter hulp van een hoger niveau, de overheid.

### 6.9.1 Antwoorden vanuit de organisatie

*Organisaties werken voortdurend aan kwaliteitsverbetering.* Centra voor loopbaanbegeleiding blijven niet bij de pakken zitten. Als er problemen ondervonden worden, zoeken ze naar oplossingen. Elke bestudeerde organisatie zegt constant aanpassingen door te voeren en trajecten bij te sturen. Aanpassingen gebeuren op basis van twee zaken:

- ♦ het aanvoelen van de begeleider
- ♦ de evaluatie door de gebruiker

*De begeleider ziet constant verbeterpunten.* Loopbaanbegeleiding is een relatief nieuwe dienst. Het is voor vele organisaties nog zoeken naar de beste manier voor het inrichten van een traject. Bovendien verschilt een traject van persoon tot persoon en van groep tot groep. Tijdens het traject past de begeleider de begeleiding aan de deelnemers aan. Soms wordt het ganse traject aangepast. Het is logisch dat dit veel meer gebeurt bij een jonge organisatie dan bij een meer ervaren organisatie. Begeleiders van eenzelfde organisatie zitten geregeld samen om moeilijkheden te bespreken en samen te denken over oplossingen.

*De gebruikersevaluatie.* Bij Bridges for Choice en VormingPlus worden de deelnemers na het traject bevraagd over hun beleving ervan. Bij VormingPlus gebeurt dit door middel van een vragenlijst die na de laatste sessie wordt uitgedeeld en ingevuld. Bridges for Choice vraagt de deelnemers pas twee maanden na het beëindigen van het

### **Samenwerking tussen organisaties versterkt de positie van de sector**

In Vlaanderen bestaat er nog geen beroepsvereniging van loopbaanbegeleiders. De indruk is dat centra voor loopbaanbegeleiding momenteel nog te veel bezig zijn met de eigen organisatie om actief op zoek te gaan naar oplossingen voor gemeenschappelijke uitdagingen. Ook hierover kan inspiratie opgedaan worden in het buitenland. In Canada zijn er een twintigtal verenigingen van loopbaanbegeleiders, in Denemarken is een koepelorganisatie actief die acht verenigingen groepeerd, in Australië fungeert het Career Industry Consortium als koepel, en in het Verenigd Koninkrijk brengt de Federation of Professional Associations in Guidance de belangrijkste associaties samen.

Een beroepsvereniging is niet de enig denkbare manier van associatie, die vanuit de sector het beleid kan ondersteunen. De 'Danish National Council for Educational and Vocational Guidance' brengt sociale partners, vrouwenorganisaties, de overheid en beroepsverenigingen van loopbaanbegeleiders samen met de specifieke bevoegdheid om loopbaanbegeleiding in Denemarken te coördineren. In het Verenigd Koninkrijk zijn beroepsverenigingen, beleidsverantwoordelijken en andere stakeholders vertegenwoordigd in de hoger vermelde National Advisory Council for Careers and Educational Guidance, een onafhankelijk orgaan dat zich inspant om loopbaanbegeleiding te promoten bij de bevolking (Watts in Hiebert & Bezanson, 2000).

traject naar hun mening. Ook zij maken gebruik van een schriftelijke vragenlijst. De resultaten van de enquêtes worden grondig bestudeerd en indien er systematisch een probleem naar voor komt, zal men hiermee rekening houden. Fokus heeft in de beginfase van het project ook aan systematische bevraging gedaan van hun klantenbestand, maar geven nu enkel een vragenlijst aan deelnemers waarvan gedacht wordt dat ze nuttige opmerkingen kunnen geven.

### 6.9.2 *Antwoorden van een overheid*

*Antwoorden op structurele knelpunten.* Niet alle knelpunten zijn op te lossen door een interne herstructurering, of een bijsturing van organisatie. Vaak is er hulp nodig van bovenaf. Het gaat hier vooral om problemen die in de ganse sector voorkomen.

*Drie soorten hulp.* Bij de vraag naar wat de overheid zou moeten doen voor loopbaanbegeleiding, krijgt men drie soorten antwoorden. De overheid moet de centra

- ♦ materieel (financieel) ondersteunen,
- ♦ een inhoudelijke bijdrage leveren (kwaliteitsnormen, standaarden,...), en
- ♦ een gestructureerd kader opbouwen (opleiden van loopbaanbegeleiders, opzetten van een superviserend orgaan,...).

Vooraf op structureel vlak verwachten de organisaties hulp: een duidelijke omkadering die voorwaarden schept waarbinnen loopbaanbegeleiding plaats moet vinden, zonder de creativiteit te beknotten. De overheid moet de voorwaarden scheppen om loopbaanbegeleiding van hoge kwaliteit aan te bieden: opleidingen garanderen, standaarden naar voor schuiven, voldoende financieren,...

## 6.10 Conclusie

*Organisaties hebben vooral nood aan een ondersteunend kader.* Tot nog toe kenden de centra voor loopbaandienstverlening een relatief grote vrijheid. Het gevolg is een veelheid van aanbieders, met allen een verschillende visie op loopbaanbegeleiding. Zij willen hun uitgangspunten behouden, maar hebben tegelijk nood aan ondersteuning op verschillende vlakken: opleidingen voor begeleiders, methodiekwontwikkeling, reclame,... Een manier vinden om de variatie aan trajecten te koppelen aan een algemeen geldend regulerend kader is geen sinecure. De overheid zette in het najaar van 2004 een netwerk op van loopbaanbegeleidingorganisaties en ondersteunt dit financieel.

*Steun wordt hoofdzakelijk van de Vlaamse overheid verwacht.* Zeker nu het nieuwe besluit is goedgekeurd, vinden de organisaties dat de Vlaamse overheid een grote verantwoordelijkheid heeft in de kwaliteitsvolle ontwikkeling van loopbaanbegeleiding. Zowel op financieel, structureel als inhoudelijk vlak zou ondersteuning geboden moeten worden. Vooral de inrichting van een overkoepelend orgaan met overlegstructuur voor begeleiders kan op bijval rekenen.

### ***Samenhang tussen de knelpunten***

De problemen werden afzonderlijk vermeld en besproken. Veel van de knelpunten hangen echter aan elkaar vast. Wat ook betekent dat er naar gezamenlijke oplossingen gestreefd kan worden. Een goede opleiding voor begeleiders zou van kwaliteitscontrole iets overbodig maken. Een goede kwaliteitscontrole zou van opleiden een vanzelfsprekendheid maken. Voldoende financiering maakt dat de organisaties kunnen investeren in een reclamecampagne rond loopbaanbegeleiding,...

De problemen dienen steeds in hun totaliteit bekeken te worden. Dit bevestigt de roep van de loopbaanbegeleiders voor een goede omkadering van hun dienstverlening.

# 7. *Conclusie*

---

*Aanbodstudie, begeleidersbevraging en projectevaluatie.* Dit deel van de aanbodstudie peilde naar het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. De projectevaluatie ging in op de trajecten zelf, maar evenzeer keek ze naar de andere activiteiten die nodig zijn om op kwalitatieve wijze loopbaanbegeleiding aan te bieden en naar de omkadering van trajecten en organisaties. De selectie van vijf centra voor loopbaandienstverlening had oog voor de grote variatie aan aanbieders in Vlaanderen. Samen met de dieptegesprekken met enkele gebruikers en de vergelijking met het buitenland, leverde de bestudering van deze aanbieders volgende resultaten op:

- 1) *De Vlaamse wijze van loopbaanbegeleiding is uniek.* De internationale vergelijking stelt vast dat er in andere landen niet meteen gekende voorbeelden zijn van loopbaanbegeleiding, zoals Vlaanderen dit begrip invult – als een externe, onafhankelijke dienstverlening. Loopbaanbegeleiding voor werknemers raakt in het buitenland geregeld ondergesneeuwd in een globale aanpak en de inspanningen richten zich vaak eenzijdig op schoolgaande jongeren. Wanneer oudere groepen bij het loopbaanbeleid betrokken worden, gaat de aandacht bijna volledig naar de specifieke doelgroep van werklozen. In het buitenland gebeurt opvallend weinig rond de nood aan begeleiding bij werkende volwassenen. (Sultana, 2004). Waar werknemers gebruik kunnen maken van loopbaanbegeleiding, is de toegang vaak beperkt tot managers van grote ondernemingen en bovendien doorgaans enkel gericht op het doorgroeien van deze werknemers naar functies binnen het bedrijf (Cedefop, 2004).

2) ***Het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen is zeer heterogeen en diffuus.***

Onder de aanbieders bestaat geen eenstemmigheid over het doel van deze dienstverlening. Dit brengt onduidelijkheid met zich mee. Organisaties vullen het concept naar eigen aanvoelen in en passen hun trajecten hieraan aan. Hierdoor is het vaak moeilijk door de bomen het bos te zien. Begeleiders zelf kijken geregeld wantrouwig naar organisaties die een ander uitgangspunt hanteren.

Bijgevolg is het loopbaanbegeleidinglandschap in Vlaanderen zeer divers en verscheiden. Tussen de organisaties zien we grote verschillen naar visie, naar doelpubliek, naar gebruikte methodologie,... Deze verschillen reflecteren zich in de trajecten: korte en lange trajecten, veel en weinig sessies, groepstrajecten of individuele trajecten,... Het Vlaams besluit van 27 augustus 2004 betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening tracht meer eenvormigheid te brengen in dit aanbod door het opleggen van een aantal minimale criteria en vormelijke vereisten.

De grote variatie aan aanbieders en manieren van aanbieden komt de gebruikers voorlopig niet ten goede. Terwijl achter de inrichting van een traject toch een zekere filosofie schuilt, maken weinig deelnemers, door de onbekendheid van de dienst, een bewuste keuze voor een bepaalde organisatie en/of traject. Bijgevolg is er momenteel een onderbenutting van deze dienstverlening.

3) ***Loopbaanbegeleiding is meer dan loopbanen begeleiden.*** Voor elke begeleider die voltijds deelnemers begeleidt, is er ongeveer één personeelslid dat voltijds andere activiteiten uitvoert. Voor een begeleider is loopbaanbegeleiding veel meer dan het persoonlijke contact met en het opvolgen van de deelnemers. Zij moeten inzicht hebben in rekruteringskanalen en communicatievaardig zijn, zij ontwikkelen nieuwe methodieken of stellen bestaande modellen op punt, zij volgen opleidingen om hun kennis op peil te houden,... Daarnaast is er in een organisatie steeds iemand verantwoordelijk voor administratie en coördinatie.

Deze taakverdeling is momenteel noodzakelijk voor het kwalitatief aanbieden van loopbaanbegeleiding. Met uitzondering van de VDAB zijn

Hoewel sommige organisaties al tientallen jaren loopbaanbegeleiding aanbieden en er sinds kort een Vlaams besluit is betreffende de erkenning en subsidiëring van deze dienstverlening, is er nog steeds geen duidelijkheid over wat loopbaanbegeleiding nu precies is.

Een grote variatie aan aanbieders brengt een grote variëteit aan trajecten met zich mee. Trajecten verschillen op werkelijk alle vlakken van elkaar: de duur, de aard van de sessies, de hoeveelheid sessies, de voorbereiding en opvolging, de inhoud,... Elk traject krijgt bovendien een eigen kleur door de persoonlijkheden van deelnemer en begeleider. Maar een even belangrijke onderscheidende factor is het door de organisatie beoogde doel. Twaalf uur individuele begeleiding lijkt veel, twaalf uur groepsbegeleiding weinig, maar misschien zijn beide trajecten perfect voor het bereiken van het doel dat ze beogen.



loopbaanbegeleidingorganisaties kleine organisaties, met een beperkt aantal personeelsleden. Het ontbreken van een overkoepelende structuur heeft als gevolg dat er veel dubbel werk wordt geleverd door de organisaties, bijvoorbeeld op het gebied van methodiekontwikkeling. Schaalvergroting kan de tijdsinvestering in activiteiten naast het begeleiden inperken.

Buitenlandse voorbeelden tonen aan dat een zekere mate van institutionalisering een antwoord biedt op heel wat knelpunten. De sector van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen is niet georganiseerd. Structuren, zoals een beroepsvereniging van loopbaanbegeleiders, zijn nodig wanneer beleidsmakers of andere stakeholders op regelmatige tijdstippen rond de tafel willen zitten met de sector.

- 4) *Loopbaanbegeleiding is een welzijnsinstrument.* Van de kant van de aanbieders komen duidelijke signalen dat loopbaanbegeleiding een welzijnsinstrument is. De begeleiders zien loopbaanbegeleiding voor particulieren veelal als een instrument voor een betere samenleving waarin iedereen tevreden is met de plaats die hij of zij inneemt, eerder dan als een arbeidsmarktinstrument.

Sommige organisaties bieden eveneens bedrijfsbegeleiding aan. Het financiële criterium – loopbaanbegeleiding in bedrijven is veel duurder – maakt dat de begeleiders een kloof zien tussen het begeleiden van particulieren en het begeleiden van werknemers uit een bedrijf. Dit is een tweede indicatie dat particuliere begeleiding een welzijnsinstrument is: bedrijfsbegeleiding is profijtgericht, terwijl loopbaanbegeleiding voor particulieren wordt beschouwd als een recht voor iedereen, waaraan geen hoog prijskaartje mag vasthangen.

- 5) *Kansengroepenbeleid kan contraproductief werken.* Het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 voert een stimuleringsmaatregel in om mensen uit kansengroepen meer bij loopbaanbegeleiding te betrekken: in elke organisatie, die gesubsidieerd wil worden door het ESF-agentschap en de Vlaamse Gemeenschap, moet minstens de helft van de deelnemers tot een kansengroep behoren. De afbakening van kansengroepen is echter dermate breed (vijfenvestig jaar of ouder of allochtoon of diploma tot en met middelbaar onderwijs of arbeidsgehandicapt), dat dit voor de meeste organisaties geen probleem vormt.

Begeleiders blijven een aantal noden zien, waarvan de invulling een efficiënte organisatie van de sector ten goede zou komen. Een grootschalige reclamecampagne om het concept loopbaanbegeleiding bekendheid te geven is een eerste prioriteit. Daarnaast is er ook vraag naar goede en betaalbare opleidingen en bijscholingsmogelijkheden voor begeleiders en nood aan methodologische ondersteuning. Sommige organisaties zeggen baat te hebben bij de invoering van objectieve kwaliteitsnormen.

ESF-projecten komen op geregelde tijdstippen samen, maar de slagkracht van deze bijeenkomsten is gering. Bovendien betrekken deze gesprekken niet de andere organisaties die loopbaanbegeleiding inrichten. De oprichting van een krachtig, algemeen geldend discussieforum of overlegplatform tussen loopbaanbegeleiders zou een stap in de goede richting zijn.

Ook uit de dieptegesprekken met de gebruikers kwamen signalen naar voor dat loopbaanbegeleiding eerder als een welzijns-, dan als arbeidsmarktinstrument wordt gezien.

De toevalligheid waarmee gebruikers terecht komen bij loopbaanbegeleiding en bij een bepaalde organisatie, in combinatie met de hoge tevredenheidsgraad van de gebruikers, doet besluiten dat het voor de deelnemers niet veel uitmaakt *hoe* loopbaanbegeleiding is georganiseerd, maar dat aan de *aard* van het product wel een reële de nood bestaat.

Drie op vier werkende Vlamingen is in een van de vooropgestelde categorieën onder te brengen. De ruime definiëring van kansengroepen maakt dat organisaties geen grote problemen ondervinden bij het halen van de vijftig procentnorm.

Er is een zeer groot verschil in vertegenwoordiging van de verschillende categorieën kansengroepen in de bestudeerde organisaties. Laaggeschoolden en ouderen vormen het overgrote deel van de deelnemers uit kansengroepen. Allochtonen en arbeidsgehandicapten worden bijna uitsluitende bereikt door organisaties die zich specialiseren in het begeleiden van deze mensen.

Binnen dezelfde kansengroep bevinden zich zowel een hoogopgeleide manager van vijftig jaar als een zestigjarige bandwerker in opzeg met enkel een diploma lager onderwijs. Uit het onderzoek bleek dat naarmate meerdere categorieën van kansengroepen toepasbaar zijn op eenzelfde persoon de zelfredzaamheid van deze persoon lager is en deze meer als “echte kansengroepdeelnemer” wordt gezien. Gesprekken met begeleiders maakten duidelijk dat voor het begeleiden van deze deelnemers meer tijd en een speciale methodiekontwikkeling nodig is, waardoor de kostprijs stijgt. Doordat de organisaties zonder veel inspanningen, voornamelijk door het begeleiden van ouderen en laaggeschoolden, de vooropgestelde vereiste halen, bestaat de vrees dat er geen extra inspanningen geleverd zullen worden om “echte kansengroepen” te rekruteren.

Een ander gevolg is dat geen enkele organisatie, die gesubsidieerd wil worden, zich eenzijdig kan specialiseren in het begeleiden van een kleine elite.

- 6) ***Onterechte vrees voor verlaging van de standaarden.*** Het Vlaamse besluit van 27 augustus 2004 zoekt een evenwicht tussen de nood aan meer reglementering en het behoud van de eigenheid van organisaties. Het legt daartoe een aantal minimumvereisten op. Trajecten moeten bijvoorbeeld minimaal zes individuele contacturen bevatten. Begeleiders vrezen dat, door de combinatie met het nieuwe financieringssysteem, deze verplichtingen als een bovengrens gebruikt zullen worden – niet meer dan zes uur individuele begeleiding – en dat daarmee de bestaande kwaliteit en diversiteit van loopbaanbegeleiding zal

Werken met deelnemers met een lage zelfredzaamheid vraagt een specifieke rekruteringsmethode, meer tijd, een aparte methodiekontwikkeling,... Een traject voor kansengroepen zit anders in elkaar. Dit weerspiegelt zich in de loonkost door de langere begeleidingstijd, de hogere voorbereidings- en opvolgingstijd en de ruimere correctie. Er kruipt ook extra tijd in indirecte activiteiten: rekrutering, coördinatie, specifieke methodiekontwikkeling,...

De regelgeving maakt het praktisch onmogelijk zich te specialiseren in het begeleiden van personen met een lage zelfredzaamheid. De financiering is berekend op vijftig procent kansengroepen. Hoewel het begeleiden van deelnemers uit “echte kansengroepen” kostelijker is, is er geen extra financiële steun voorzien voor organisaties die veel van deze deelnemers begeleiden.

dalen. Dat deze tendens zich ook in de realiteit doorzet, bleek uit gesprekken met de begeleiders. Toch bestaat er weinig indicatie dat dit gepaard zal gaan met een verlaging van de kwaliteit. Ook nu bestaan er zeer verschillende trajecten – waaronder korte, individuele trajecten – zonder dat er een duidelijk verschil in kwaliteit merkbaar is.

7) *Het begeleiden van een deelnemer in een maximaal traject kost 1300 euro.* De kostprijs van het begeleiden van een individu hangt af van een aantal factoren: de duur van het traject, het profiel van de deelnemer, de werkwijze van de organisatie,... Gebaseerd op de inrichting van loopbaanbegeleiding in de vijf bestudeerde organisaties, werd berekend dat voor het begeleiden van tweehonderd individuen op jaarbasis in een tijdsintensief integraal traject er 3,6 voltijds equivalent werknemers nodig zijn. Veronderstellingen die met dit integrale traject gepaard gaan, zijn:

- een traject omvat zestien uur begeleiding in groep en zes uur individuele begeleiding;
- van de deelnemers behoort zeventig procent tot een kansengroep;
- de begeleiding gebeurt door een onervaren begeleider met een loonkost van 50.000 euro per jaar;
- de omkadering voor de organisatie is beperkt.

Eveneens gebaseerd op de werking van de bestudeerde organisaties, werd berekend dat hieraan een kost hangt van gemiddeld 1300 euro per deelnemer.

De kost voor het begeleiden van één deelnemer in een minimaal traject (zes uur individuele begeleiding) is gemiddeld 750 euro. De financiering in het decreet werd voorzien op ongeveer 1000 euro per deelnemer en is dus voldoende voor de organisaties in deze studie.

# 8.

## Bijlage: telefonische marktverkenning

Naam	ESF (j-n)	leeftijd organisatie in 2004 (in jaren)	doorlooptijd (in maanden)	inzetbaarheid vooropgestelde doegroep	specifiek doelpubliek	(non)-profit	onafhankelijk?	focus dienstverlening?	Sessies – individueel of groep?
Keerpunt	J	22	3	midden	geen vooropgestelde doelgroep; zeer ruim en gevarieerd. Geen arbeidsgehandicapten; die worden doorverwezen.	non	onafh	Persoonsgericht	beide
Begeer Management Consultants	N	22		sterk	management (top & middel) van grotere internationale bedrijven	profit	onafh	Persoonsgericht & organisatiegericht	beide
VormingPlus	N	20	4	<i>midden</i>	zeer ruim. De Facto middenklasse, hoger geschoold.	non	onafh	Persoonsgericht	beide
Cebob - De Link	J	16	11	zwak	arbeidsgehandicapten (ATB)	non	onafh	Persoonsgericht	indiv
Bridges for Choice	J	15	4	<i>midden</i>	ESF zwaartepunt 4,2 // bedrijven	profit	onafh	Persoonsgericht	beide

					in reorganisatie				
Kompas	J	15	3	<i>midden</i>	mensen die vragen hebben over hun arbeidssituatie; vooral naar hooggeschoolden toe	profit	onafh	Persoonsgericht	indiv
LBC-NVK	J	10	6	sterk	hogere opgeleiden (kader & bedienden)	non	ACV-LBC	Persoonsgericht	beide
Right Management Consultant	N	10	6	sterk	hogere (en midden)kader op vraag van organisatie, internationaal	profit	onafh	Persoonsgericht	indiv
HRCC Consulting	N	5	6	midden	de facto meestal leidinggevend, maar geen criteria waarop uitgesloten wordt.	profit	onafh	Persoonsgericht	beide
Sophie Moens	N	4	6	sterk	Hooggeschoolden / kaderfuncties, via organisaties of rechtstreeks aan particulier	profit	onafh	Persoonsgericht	beide
Ormit	N	4	2,5	sterk	universitair / hooggeschoolden	profit	Ordina-Holding NL	Persoonsgericht	beide
VIBAM	J	2	6	midden	alle bedienden van de metaalverwerkende nijverheid van de provincie Antwerpen, die	non	PC209- Antw. Metaal	Persoonsgericht	indiv

					zicht willen krijgen op hun mogelijkheden en beperkingen				
VDAB - LBBCentra	N	2	4	midden	alle werkenden die LBB nodig achten (WN & zelfst.)	non	VDAB	Persoonsgericht & organisatiegericht	beide
Web vzw	J	2	6	zwak	laaggeschoolden die LT-werkloos zijn geweest en nu werkzaam zijn in sociale economieprojecten	non	onafh	Persoonsgericht	beide
Scharnier ( 1 en 2)	J	2	3	zwak	kortgeschoolden (<HSO)	non	ACV	Persoonsgericht	beide
Techpad	J	1		<i>midden</i>	ruime doelgroep met specifieke aandacht voor ESF groepen (allochtonen, laaggeschoolden, ...) De Facto hoger opgeleide 45-plussers	profit	Puls cvba	Persoonsgericht	indiv
Route	J	1	1,5	midden	zeer ruim	non	onafh	Persoonsgericht	beide
T-Groep	N	1		midden	leidinggevende arb.tot hogere bedienden (en kaderleden), op vraag van organisaties (overheid en privé).	profit	onafh	Persoonsgericht & organisatiegericht	indiv

Galilei	N	1	4,5	sterk	kaderleden, op vraag van organisatie (overheid & privé)	profit	onafh	Persoonsgericht	beide
Jobcentrum West-Vlaanderen	J	1	4	zwak	arbeidsgehandic apten (ATB)	non	onafh	Persoonsgericht	indiv
Vitamine W – Focus	J	1	2	zwak	kansengroepen	non	Vitamine W	Persoonsgericht	beide

# 9. *Bibliografie*

---

ATEC (2004), Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners, beschikbaar op het internet via <http://www.career-dev-guidelines.org>.

Bartlett, W., Rees, T. & Watts, A.G. (2000), Adult guidance services and the learning society. Emerging policies in the European Union. Bristol: The Policy Press.

Hiebert, B. & Bezanson, L. (eds.) (2000), Making Waves: Career Development and Public Policy. The International Symposium 1999. Papers, Proceedings and Strategies. Ottawa: Canadian Career Development Foundation.

Cedefop (2004), Reference file for Agora conference on Lifecourse guidance and counselling, Thessaloniki 4-5 October.

Cedefop (2004), Country Reports. Beschikbaar op het internet via <http://www.trainingvillage.gr>.

Clayton, P. (2002), The social partners and vocational guidance for lower-paid workers. Beschikbaar op het internet via <http://www.gla.ac.uk/wg/synthchp.htm>.

Company, F. (2003), Synthèse des politiques et des services d'information, orientation et conseil en France, Italie, Portugal, Grèce, Suède et Islande.

European Training Foundation (2003), Review of Career Guidance Policies in 11 acceding and candidate countries. Synthesis report. Torino: European Training Foundation.



Meijers, F. (2001). The effects of the marketisation of career guidance services in The Netherlands. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 23 (2), 131-149.

Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale (2004), Le contrat de professionnalisation. beschikbaar op het internet via <http://www.travail.gouv.fr/dossiers/Contratpro/index.html>.

OECD (2004), *Career Guidance and Public Policy. Bridging the Gap*, Paris: OECD.

OECD (2002-2004), *Review of Career Guidance Policies: Country Notes*, Paris: OECD.

Plant, P. & Turner, B. (2003), *Getting closer: workplace guidance for lifelong learning*, paper available on the internet via <http://www.gla.ac.uk>.

Plant, P. (2002a), *Vocational guidance for low-paid workers in Denmark*, beschikbaar op het internet via <http://www.gla.ac.uk/wg/danrep1e.htm>.

Plant, P. (2002b), *Guidance Corners and Educational Ambassadors in Denmark*, beschikbaar op het internet via <http://www.gla.ac.uk/wg/pilotdke.htm>.

Plant, P. (2001), *Quality in Careers Guidance. A paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counseling services*. Copenhagen: Danish University of Education.

Sultana, R.G. (2004), *Guidance Policies in the learning society: Trends, Challenges and Responses across Europe. A Cedefop synthesis report*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Watts, A.G. & Dent, G. (2002), 'Let your fingers do the walking': the use of telephone helplines in career information and guidance, *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 30, pp. 17-34.

Watts, A.G. & Fretwell, D.H. (2003), *The Public Policies for Career Development. Policy strategies for designing career information and guidance systems in middle-income and transition economies*, World Bank Discussion Paper, August 18, 2003.

Watts, A.G. & Sultana, R.G. (2003), *Career Guidance Policies in 36 Countries: Contrasts and Common Themes*. A paper presented on a conference on 'Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap', Toronto, October 6-8, 2003.