

TITEL: HET ARBEIDSPOTENTIEEL VAN NIET-BEROEPSACTIEVEN: EEN VRAAGZIJDEBENADERING

Auteur(s): Kathy Goffin, Yolène Sempels, An De Coen, Daphné Valsamis (IDEA Consult) en Sarah Vansteenkiste (Steunpunt Werk)

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

Vlaanderen heeft de ambitie om een werkzaamheid van 80 procent te bereiken, en bijgevolg ook personen die om diverse redenen niet-beroepsactief zijn -maar wel arbeidspotentieel hebben- te activeren. Dit vergt inspanningen vanuit het beleid, intermediaire organisaties (begeleidings- en bemiddelingsdiensten), de doelgroep zelf, maar ook vanuit werkgevers.

Dit onderzoek bracht de dynamieken bij werkgevers in kaart bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Via een literatuurstudie, verkennende data-analyse, interviews (zowel helikopter als diepte), en een persona-analyse biedt deze studie inzicht aan werkgeverszijde die er mee voor kunnen zorgen dat niet-beroepsactieven (terug) de stap naar werk kunnen zetten.

We leerden dat heel wat factoren eigen aan de onderneming en diens aanpak het succes hiervan kunnen bepalen. Maar ook de ondersteuning vanuit begeleidings- en bemiddelingsdiensten en vanuit het beleid spelen een belangrijke rol voor werkgevers in het welslagen van een duurzame tewerkstelling van de doelgroep niet-beroepsactieven. De analyse leidde tot een overzicht van drempels en hefboomen die werkgevers ondervinden bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven.

Maar niet alleen de werkgevers -de vraagzijde- worden geconfronteerd met drempels en hefboomen bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen, ook de niet-beroepsactieven zelf -de aanbodzijde- ondervinden zowel drempels als hefboomen om (opnieuw) een (duurzame) tewerkstelling aan te vatten. De analyse van de vraagzijde werd gekoppeld aan een analyse van de aanbodzijde, weergegeven in persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. In deze persona's wordt een reliëf zichtbaar in het samenspel van drempels en hefboomen, eigen aan zowel de niet-beroepsactieve persoon, de onderneming, intermediaire organisaties als het beleid, naargelang het profiel van de niet-beroepsactieve persoon.

Key words:

Arbeidspotentieel, niet-beroepsactieven, vraagzijdebenedering, persona-analyse

2. Doelen van het onderzoek

Deze studie brengt nieuwe inzichten over de elementen aan werkgeverszijde die er mee voor kunnen zorgen dat niet-beroepsactieven (terug) de stap naar werk kunnen zetten. Daarnaast geeft de studie inzicht in de profielen waarmee werkgevers aan de slag kunnen, en de drempels waarop werkgevers stuiten om bepaalde profielen aan het werk te stellen. Dit wordt vertaald in 3 onderzoeksvragen:

- Welke profielen (persona's) in de groep niet-beroepsactieven (met focus op het door het beleid als prioritair ingeschatte doelgroepen) vertegenwoordigen reëel arbeidsmarktpotentieel om in bepaalde (knelpunt)sectoren aan de slag te gaan?
- Wat zijn de elementen die we kunnen onderscheiden die maken dat bepaalde werkgevers erin slagen niet-beroepsactieven (duurzaam) aan het werk te helpen? Op welke drempels botsen werkgevers bij het tewerkstellen van bepaalde persona's uit de prioritaire doelgroepen?
- Welke beleidsmaatregelen kunnen hier nog verder op inspelen?

3. Methoden en data

Een mix van kwalitatieve onderzoeksmethoden werd ingezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden, aangevuld met een ondersteunende kwantitatieve analyse:

- **De documentanalyse** omvat een beknopte literatuurstudie over de bestaande inzichten over het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven (en specifiek de prioritaire doelgroepen) en de hefbomen en drempels die zijzelf maar ook de werkgevers ervaren bij de activering, als voedingsbodem voor het ontwikkelen van de persona's.
- **Via helikopterinterviews** met experts die kennis hebben over de uitdagingen van de prioritaire doelgroepen, welke profielen in deze doelgroepen kunnen afgelijnd worden, en welke hefbomen en drempels zij ervaren bij arbeidsmarktintrede - met specifieke aandacht voor wat werkgevers in deze kunnen betekenen. Ook polsten we naar de sectoren en het type ondernemingen waarin deze profielen vooral terecht komen of kunnen komen.
- **Persona-analyse** werd uitgevoerd op basis van de inzichten uit de documentanalyse en helikopterinterviews, met als resultaat zes ontwikkelde persona's. Deze analyse vormt het vertrekpunt van de opdracht: de geïdentificeerde profielen bieden aanknopingspunten voor de diepte-interviews met werkgevers om de hefbomen en drempels aan de vraagzijde in kaart te brengen.
- **Een verkennende data-analyse o.b.v. EAK-data** werd uitgevoerd door het Steunpunt Werk. Deze analyse onderzocht de sectoren waar deze profielen in terecht komen. Mede op basis van de geanalyseerde EAK-data werden de te onderzoeken sectoren beslist.
- **De diepte-interviews** met ondernemingen die ervaring hebben met het tewerkstellen van niet-beroepsactieven of breder, personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vormen de basis van de analyse van de vraagzijde.
- **Interne werksessies** werden door het onderzoeksteam gebruikt om de verzamelde informatie gericht samen te brengen, er creatief op door te denken en triangulatie van inzichten binnen het onderzoeksteam mogelijk te maken. Deze werksessies werden georganiseerd vóór elk belangrijk moment van conclusie en rapportage, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de persona's
- **Workshop** met diverse experts om op basis van de resultaten te reflecteren over aanbevelingen.

Methodische toelichting

Er werden 9 **helikopterinterviews** georganiseerd met vertegenwoordigers van de volgende organisaties:

- 1/ en 2/ de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB),
- 3/ ESF- agentschap Vlaanderen,
- 4/ de vakbonden (ACV en ABVV),
- 5/ de gezinsbond,
- 6/ de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG),
- 7/ het Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV),
- 8/ het Netwerk tegen armoede en LEVL (vroegere Minderhedenforum),
- 9/ een ex-onderzoeker rond NEET-jongeren.

Er werden 18 **diepte-interviews** met ondernemingen georganiseerd, voornamelijk met de HR-verantwoordelijke. Het betreft de volgende ondernemingen: Action, Albert Heijn, Colruyt, Hema, IKEA (sector: handel); Durabrick (sector: bouw); Elmer Kinderopvang, In-Z, WZC Compostela, WZC Witte Meren (sector: zorg); ABN Amro, Belfius, Ethias, KBC (sector: bank), Bepro (Groep Sopraco), Culinor, Lotus Bakeries, Westvlees (sector: voeding).

Aan de **workshop** namen vertegenwoordigers deel van het departement Werk en Sociale Economie (WSE), de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB), ESF-agentschap Vlaanderen, SERV, het Steunpunt Werk, en FOD WASO.

4. Bevindingen

1. Tewerkstelling van niet-beroepsactieven: analyse van de vraagzijde

Motivatie: combinatie van economische realiteit en intrinsieke motivatie

Om de werkgeversaankpak voor tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begrijpen en te kunnen kaderen, is het belangrijk om na te gaan waarom werkgevers personen met een afstand tot de arbeidsmarkt rekruteren. De motivatie van werkgevers bleek vaak een combinatie van enerzijds de economische realiteit, namelijk de krapte op de arbeidsmarkt, en anderzijds een intrinsiek motief. Verschillende intrinsieke motieven kwamen aan bod, namelijk: trachten een weerspiegeling te zijn van de maatschappij, diversiteit zien als bron van verrijking, diversiteit als 'DNA' van het bedrijf, en de overtuiging dat iedereen talent heeft en werkgevers de maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om iedereen dan ook toegang en kansen te geven tot werk.

Een veelheid aan profielen en kanalen

Bij de geïnterviewde ondernemingen werd een grote diversiteit aan profielen tewerkgesteld (o.a. personen met een andere taal of cultuur, (NEET)-jongeren, personen met een (arbeids-)beperking, leefloongerechtigden, langdurig zieken). Een eerste uitdaging die ondernemingen dienen te overbruggen, is het bereiken van deze verschillende kwetsbare groepen. Dit bleek niet vanzelfsprekend; er worden dan ook diverse rekruteringskanalen aangewend (en deze diversiteit dient steeds belangrijker in het licht van de krapte op de arbeidsmarkt). De voornaamste bron van instroom is een samenwerking met partnerorganisaties die personen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden. Daarnaast bestaan er nog tal van kanalen, zoals bijvoorbeeld deelname aan projectoproepen, infomomenten organiseren, outreachend mensen aanspreken. Daarnaast blijkt het belangrijk om je als onderneming inclusief en mensgericht te profileren, gezien mond-aan-mond reclame een krachtig rekruteringskanaal bleek te zijn.

Kansen geven vereist een doordachte selectieprocedure en onthaalbeleid

Om profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven, is een doordachte selectieprocedure noodzakelijk. Het vereenvoudigen en inkorten van de selectieprocedure geeft profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen. Ook na de kandidaatstelling kan laagdrempeligheid worden gecreëerd, door het proces in te korten, en door onzekerheid over de toekomstige werkomgeving weg te nemen. Daarnaast is het belangrijk om de lat niet te hoog te leggen: te hoge eisen op vlak van taal, soft skills of jobspecifieke competenties kunnen werken als een drempel. Toch blijken twee voorwaarden voor de ondernemingen onoverkomelijk: motivatie en goede (arbeids)attitude. De meeste ondernemingen geven aan dat wanneer beide aanwezig zijn, er heel veel mogelijk is.

Na aanwerving volgt het onthaal van de nieuwe medewerker. Het onthaal van nieuwe medewerkers start bij veel ondernemingen al voor de onboarding. Tussen het moment van aanwerving en de eerste werkdag is het belangrijk om het contact met de toekomstige medewerker warm te houden. De directe collega's en de manier waarop zij de nieuwe medewerker in het team verwelkomen is een cruciale factor opdat de aanwerving succesvol tot een duurzame tewerkstelling leidt. Zeker bij profielen die niet in het "standaard" profiel passen, is het belangrijk om ook de collega's voor te bereiden en warm te maken om de nieuwe medewerker te onthalen. Een ander belangrijk aspect bij het onthaal, is dat de medewerker een duidelijk aanspreekpunt heeft bij vragen of bezorgdheden. Doorgaans start de medewerker met een opleidingstraject (combinatie van standaard opleidingen per functie aangevuld met opleidingen op maat), en wordt er daarnaast ook de nodige begeleiding voorzien (idealiter op maat van het individu).

Bouwen aan een cultuur van inclusie en duurzame tewerkstelling

Succesvolle activering stopt niet bij aanwerving: om een hogere werkzaamheidsgraad te realiseren, is het belangrijk dat mensen die aan het werk zijn, ook aan het werk blijven. Het voeren van een inclusiebeleid is een belangrijke voorwaarde om inclusief en duurzaam niet-beroepsactieven tewerk te kunnen stellen. Om de aanwerving van atypische profielen een kans op slagen te geven, is het overigens essentieel dat alle medewerkers in de onderneming weten dat de onderneming inclusie vooropstelt en dat zij openstaan voor meer inclusie en diversiteit. Net als bij andere veranderprocessen, vraagt dit actief management. Hierbij vertolken leidinggevenden een sleutelrol; heel wat ondernemingen vermeldden dan ook tijdens de interviews gerichte ondersteuning te bieden aan leidinggevenden via opleiding en coaching. Verschillende organisaties doen beroep op externe ondersteuning om hen bij te staan voor specifieke uitdagingen, zoals bijvoorbeeld taalcoaching en mobiliteit. Enkele grotere ondernemingen gaan nog een stap verder qua omkadering en hebben in de onderneming ook specifieke ondersteunende diensten ingebied. In deze context werd hoofdzakelijk verwezen naar een eigen medische dienst of psychosociale dienst, die onder meer preventief werkt om ervoor te zorgen dat personen niet uitvallen door fysieke, mentale of persoonlijke problemen. Om duurzame loopbanen binnen ondernemingen uit te bouwen, is het belangrijk dat ondernemingen kunnen inspelen op vragen en veranderende verwachtingen van medewerkers; toch stelden we vast dat er vooral flexibiliteit is qua arbeidsregime, en slechts in beperkte mate qua jobinhoud.

4. Bevindingen (vervolg)

Diverse ondersteuningsnoden van werkgevers

Tijdens de interviews werd ook gevraagd welke knelpunten en hefbomen eigen aan het beleid, of aan intermediaire organisaties, ze als werkgever ervaren. Hieruit kwamen heel wat ondersteuningsnoden naar boven, namelijk: te weinig kandidaten (door o.m. de krapte op de arbeidsmarkt), de aanzienlijke kostprijs van het tewerkstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de complexe administratie en regelgeving, de beperkte toegang tot expertise en begeleiding, het onderbenut potentieel voor samenwerking, de beperkte taal- en cultuurcoaching, het tekort aan competentiegerichte oriëntatie, mobiliteitsproblemen, en financiële drempels.

2. Persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel

Zes unieke en duidelijk onderscheidbare profielen

De persona's werden bewust geëxtrapoleerd tot zes unieke en duidelijk onderscheidbare profielen gebaseerd op specifieke drempels. Deze zijn niet representatief voor een individu: ze clusteren kenmerken van bepaalde profielen. Het is dus belangrijk om te duiden dat eenzelfde individu onder verschillende persona's kan vallen, afhankelijk van de ervaren drempels van het individu op een specifiek moment in zijn of haar leven/loopbaan. Naast de drempels die per persona worden uitgelicht, bepalen ook andere factoren de effectieve afstand tussen persoon en arbeidsmarkt. Zo kunnen zowel andere factoren eigen aan de niet-beroepsactieve persoon als andere factoren eigen aan de onderneming de afstand vergroten of verkleinen.

Aarzelende toeschouwer

De aarzelende toeschouwer staat aarzelend, twijfelachtig toe te kijken op de zijlijn van de arbeidsmarkt. Hij/zij heeft wel een arbeidswens, maar twijfelt of het zal lukken en is bang om een risico te nemen. De aarzelende toeschouwer is doorgaans al een tijdje niet-beroepsactief en engageert zich via vrijwilligerswerk of in het verenigingsleven. Hij/zij voelt zich niet 100% gelukkig in de huidige situatie, maar heeft er wel stabiliteit in gevonden. Hij/zij staat ervoor open om zich in te spannen en heeft een leerbereidheid, maar een stap zetten naar werk mag voor de aarzelende toeschouwer geen risico op negatieve gevolgen inhouden. De financiële implicaties zijn dan ook erg belangrijk. Het dominante kenmerk van de aarzelende toeschouwer is "niet durven".

Wantrouwige buitenstaander

De wantrouwige buitenstaander heeft zijn rug gekeerd naar de arbeidsmarkt door negatieve ervaringen met officiële instanties en werkgevers. Hij/zij voelt zich gecontroleerd en in richtingen geduwd waar hij/zij zich niet goed bij voelt, in plaats van ondersteund door begeleidingsdiensten. De wantrouwige buitenstaander heeft zijn/haar draai gevonden buiten de formele arbeidsmarkt. De wantrouwige buitenstaander is door de negatieve ervaringen en mislukte pogingen ook niet meer bereid om zich in te spannen of om zich bij te scholen. Het dominante kenmerk van de wantrouwige buitenstaander is "niet (meer) willen".

Ontmoedigde buitenstaander

De ontmoedigde buitenstaander heeft de hoop om mee te kunnen draaien op de arbeidsmarkt opgegeven. De ontmoedigde buitenstaander heeft een eerder lage urgentie om te werken, maar heeft doorgaans wel een omgeving die aan het werk is en ziet er de meerwaarde van in. Echter heeft de ontmoedigde buitenstaander specifieke noden en vereisten bij het betreden van de arbeidsmarkt en heeft hij/zij teleurgesteld moeten vaststellen dat dit niet mogelijk bleek. Het geloof om iets passend en positiefs te vinden op de arbeidsmarkt is verdwenen. Het dominante kenmerk van de ontmoedigde buitenstaander is "willen onder voorwaarden".

Uitgesloten belofte

De uitgesloten belofte heeft een grote arbeidswens en beschikt over de nodige capaciteiten, maar botst op verwachtingen van partner of de omgeving, die het geen goed idee vindt dat de uitgesloten belofte gaat werken. Maar ook werkgevers kunnen in de weg staan, door te hoge verwachtingen of door discriminatie of intolerantie. Het dominante kenmerk van de uitgesloten belofte is "niet mogen".

Tekortschietende belofte

De tekortschietende belofte heeft een duidelijke arbeidswens, maar is beperkt inzetbaar door ontbrekende competenties, bv. door gebrek aan taalkennis of aan werkervaring. Ook heeft de tekortschietende belofte het moeilijk om de loopbaan in handen te kunnen nemen: hij/zij weet niet hoe eraan te beginnen of wie hem/haar kan ondersteunen of begeleiden. Hoewel hij/zij een hoge urgentie heeft voor werk, kan dit ertoe leiden dat hij/zij blokkeert. Het dominante kenmerk van de tekortschietende belofte is "niet kunnen (door gebrek aan competenties/loopbaaninzicht)".

4. Bevindingen (vervolg)

Gedwongen hordeloper

Voor de gedwongen hordeloper is werken niet prioritair omdat essentiële randvoorwaarden niet zijn vervuld. De gedwongen hordeloper ondervindt problemen op verschillende levensdomeinen zoals gezondheid, mobiliteit, kinderopvang, schuldbemiddeling, huisvesting en/of justitie. Hoewel de gedwongen hordeloper graag zou werken, en mogelijks ook recente werkervaring heeft, dienen deze randvoorwaarden eerst het hoofd geboden te worden voordat intrede op de arbeidsmarkt op de radar kan komen. Het dominante kenmerk van de gedwongen hordeloper is “niet kunnen (door randvoorwaarden)”.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

1. De werkgeversaankpak voor de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

Bereiken: de eerste grote uitdaging

Het is belangrijk voor ondernemingen om in te zetten op samenwerking met verenigingen/instanties die werken met doelgroepen en die de profielen kunnen doorverwijzen. Ook samenwerking met andere ondernemingen in functie van het uitwisselen van personeel kan een opportuniteit zijn – mits er een oplossing voorhanden is voor de beleidsmatige drempels. Om diverse profielen te bereiken, is het cruciaal om diverse rekruteringskanalen aan te wenden. Ook is het een meerwaarde om de onderneming te profileren als inclusief en mensgericht.

Toegankelijke selectieprocedures

Ondernemingen zetten best bewust in op toegankelijke vacatureberichten. Het vereenvoudigen en inkorten van de selectieprocedure geeft profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt (meer) kansen. Om de lat niet te hoog te leggen, is het aangeraden om slechts beperkte selectiecriteria te hanteren en ontwikkelingsgericht te selecteren. Zo blijken motivatie en een goede (arbeids)attitude de meest essentiële vereisten. De selectieprocedure afstemmen op de kandidaat en de doelgroep is een belangrijke hefboom, en bovendien vaak noodzakelijk om ‘atypische’ profielen een kans te geven. Ook een sterke betrokkenheid van de HR-afdeling of -verantwoordelijke bij de selectieprocedure kan doorslaggevend zijn, om met een ruime blik te kunnen selecteren en de nodige context te kunnen geven voor de toekomstige teamleiders. Tot slot kan men door diverse tewerkstellingsmogelijkheden (vb. IBO, duaal leren, stages, ...) aan te wenden, een laagdrempelige opstap in de onderneming creëren.

Laagdrempelig onthaal en inwerking

Een laagdrempelig en warm onthaal kan helpen om stress weg te nemen bij de nieuwe medewerker. Dat kan starten bij het warmhouden van het contact tussen de aanwerving en de effectieve eerste werkdag. Bij profielen met specifieke noden bij de opstart, is het belangrijk om ook de collega's voor te bereiden en warm te maken om de nieuwe medewerker te onthalen. Een ander belangrijk aspect bij de onthaalprocedure is het voorzien van een duidelijk aanspreekpunt voor de medewerker wanneer hij/zij vragen of bezorgdheden heeft. Voldoende opleiding en coaching dient te worden voorzien, die op maat is van het individu. De HR-afdeling of -verantwoordelijke is idealiter ook sterk betrokken bij het onthaal, die de onboarding gestructureerd kan opvolgen. Het is een meerwaarde als er een goede feedbackcultuur heerst in de onderneming. Ten slotte is het belangrijk om de nodige ondersteuning te voorzien voor teamleiders, begeleiders, meters en peters. Zij spelen namelijk een sleutelrol in een goed onthaal van nieuwe medewerkers.

De kern: het inclusief en duurzaam tewerkstellen

Opdat de tewerkstelling ook duurzaam kan zijn, is het ten slotte belangrijk dat de onderneming ook op lange termijn de nodige inspanningen doet. Allereerst is een uitgewerkt diversiteits- en/of inclusiebeleid onmisbaar. Door het ontbreken hiervan krijgen discriminatie en vooroordelen al snel vrij spel en is het moeilijk om een cultuur van inclusie in de gehele onderneming te installeren. Daarnaast dient er geïnvesteerd te worden in omkadering: het opleiden en coachen van leidinggevendenden rond inclusie, het opleiden van coaches en mentoren, het begeleiden van collega's, ... zodat de hele onderneming zich betrokken voelt en de nodige begeleiding krijgt. Daarbij is het niet onbelangrijk dat ook de HR-afdeling zelf voldoende begeleiding en opleiding krijgt omtrent deze thema's.

Een preventief en duurzaam personeelsbeleid zorgt voor een hoge loyaliteit en betrokkenheid van de medewerkers, zodat zij ook op duurzame wijze bij de onderneming aan de slag blijven. Daarbij is het belangrijk om begrip te tonen voor de randvoorwaarden van een werknemer die privésituatie in combinatie met werk een uitdaging kunnen maken. Heel wat inclusieve organisaties bieden waar mogelijk ondersteuning bij vragen m.b.t. de privésituatie en verwijzen door naar de juiste instanties. Daarnaast proberen zij waar mogelijk flexibiliteit te bieden, zodat de combinatie van werk en de andere noden voor de werknemer haalbaar blijft. Tot slot is het cruciaal om blijvend in te zetten op de inzetbaarheid van de werknemers. Ontwikkelingsmogelijkheden bieden en een aangepast ontwikkelingsbeleid moet de competenties op peil houden en kunnen ook interne transitie faciliteren.

2. Reliëf in het samenspel van drempels en hefbomen naargelang het profiel van de niet-beroepsactieve persoon

Koppeling dynamieken werkgevers en noden niet-beroepsactieven zelf

De dynamieken die zich bij werkgevers voordoen bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen kunnen niet los gezien worden van de context en de noden van de niet-beroepsactieven zelf. De inzichten van de vraagzijde werden via een persona-analyse gekoppeld aan de profielen en profielkenmerken van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Dit creëerde een reliëf in het samenspel van drempels en hefbomen voor de tewerkstelling naargelang het profiel van niet-beroepsactieve personen. Dit toont aan dat het succesvol en duurzaam tewerkstellen van een niet-beroepsactieve persoon een aanpak op maat vergt, met gerichte inspanningen – zowel vanuit de niet-beroepsactieve persoon, als vanuit de onderneming, vanuit arbeidsbemiddeling- en begeleidingsdiensten en vanuit het beleid.

3. Aanbevelingen gericht aan het beleid

Duidelijk aanspreekpunt voorzien voor ondernemingen die aan inclusie willen werken

Men vraagt een centraal aanspreekpunt om hen bij al deze vragen te ondersteunen. Het zou een meerwaarde zijn als dit aanspreekpunt ondernemingen bovendien proactief kan aanspreken, zodat ook ondernemingen die zelf niet actief op zoek gaan naar ondersteuning, bv. omdat ze niet weten dat een passend aanbod beschikbaar is, kunnen worden bereikt.

Ontsnippering en verduidelijking van de rolverdeling

Het zou een meerwaarde zijn om de veelheid aan initiatieven die richten op ondernemingen te ontsnipperen en te coördineren. Een eerste stap is daarin om alle actoren en ieders positionering in kaart te brengen. Het platform Duurzaam Ondernemen kan hierin een belangrijke rol opnemen. Als deze puzzel volledig in beeld is gebracht, is het uitwerken van een duidelijke rolverdeling aan de orde, die moet garanderen dat de verschillende actoren complementair aan elkaar werken. Tussen de verschillende actoren is voldoende afstemming nodig om te garanderen dat het dienstverleningsaanbod coherent is. Er dient nagedacht te worden op welke manier (via welk platform, met welke trekker, op welk niveau) er tussen deze actoren wordt afgestemd.

Vereenvoudiging regelgeving

Naast een duidelijk aanspreekpunt bij vragen, is een vereenvoudiging van de regels, procedures en administratie bij de tewerkstellingsmaatregelen van niet-beroepsactieven aangewezen. Concreet is er nood aan:

- Ontsnippering van de maatregelen;
- Heldere informatie en communicatie over de maatregelen;
- Flexibilisering van de maatregelen.

Faciliteren van het uitwerken van de nodige dienstverlening door arbeidsbemiddelingsdiensten

VDAB en tenderpartners spelen een belangrijke rol bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven, maar om deze optimaal te vervullen, zijn voldoende middelen nodig. Ook werd in de expertenworkshop geopperd dat er meer informatie, waarmee de begeleidings- en bemiddelingsdiensten en/of het centraal aanspreekpunt aan de slag kunnen, een opportuniteit zou zijn. Er zou meer ingezet kunnen worden op het verzamelen van gerichte data.

Hanteer een positief discours t.a.v. ondernemingen en t.a.v. niet-beroepsactieven zelf

In de expertenworkshop werd gepleit voor een media- of sensibiliseringscampagne in op een meer empowerend discours t.a.v. ondernemingen. Voor ondernemingen zijn er namelijk heel wat voordelen verbonden aan inclusie, en is het vanuit duurzaamheidsperspectief strategisch een goede zet om inclusie voorop te stellen.

Maar een empowerend en positief discours is ook nodig t.a.v. de niet-beroepsactieven, zoals werd aangehaald in de expertenworkshop. Om kwetsbare profielen de stap te doen zetten naar de arbeidsmarkt, is het belangrijk om hen in te lichten over de meerwaarde die werken zou kunnen hebben voor het kwetsbare profiel.

Randvoorwaarden en structurele drempels aanpakken

Knelpunten op vlak van mobiliteit, kinderopvang, inactiviteitsval, onzekerheid in financiële gevolgen, ... zijn ook voor ondernemingen belangrijke drempels om niet-beroepsactieve profielen tewerk te kunnen stellen. Door deze structurele drempels te verlagen voor niet-beroepsactieven, ondersteunt het beleid zo ook indirect werkgevers bij het tewerkstellen van de doelgroep. Daarom is er nood aan:

- Het wegnemen van onzekerheid m.b.t. de financiële gevolgen van tewerkstelling.
- Een duidelijk aanspreekpunt voor niet-beroepsactieven.
- Andere oplossingen, zoals oplossingen voor mobiliteit (bv. een tegemoetkoming), betaalbaar, toegankelijk en flexibel aanbod aan kinderopvang, een vlotte erkenning van buitenlandse diploma's, ...

5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

4. Aanbevelingen gericht aan intermediairen

Werk een proactief ondersteuningsaanbod voor werkgevers uit, op maat van de onderneming

Uit de gesprekken met ondernemingen blijkt dat het bestaande ondersteuningsaanbod voor heel wat ondernemingen ongekend is. Ze zijn niet op de hoogte van mogelijke begeleiding waarop ze beroep kunnen doen bij het aantrekken en duurzaam tewerkstellen van profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daar zou door bv. tenderpartners, en/of een centraal aanspreekpunt (cf. infra, aanbeveling gericht aan het beleid) op ingespeeld kunnen worden door de werkgevers proactief te benaderen. Daarnaast blijkt uit de interviews met werkgevers en uit de expertenworkshop bleek dat de bemiddeling op maat dient te zijn van iedere onderneming.

Verduidelijk de rol en het aanbod van VDAB en tenderpartners bij werkgevers

De rol van VDAB en haar tenderpartners dient verduidelijkt te worden bij werkgevers, zo bleek uit de interviews met ondernemingen. Een duidelijk overzicht voor werkgevers waarop VDAB en haar tenderpartners gepositioneerd worden en het aanbod ten aanzien van ondernemingen helder wordt toegelicht, zou een meerwaarde zijn. Indien een duidelijke rolverdeling van alle actoren in het landschap wordt uitgewerkt (cf. aanbeveling aan het beleid), dan kan het interessant zijn om het overzicht hiervan ook op een toegankelijke manier beschikbaar te maken voor ondernemingen.

Optimaliseer het aanbod gericht op niet beroepsactieven

Tot slot komen uit het onderzoek enkele aandachtspunten naar voor om de arbeidsbemiddeling optimaal af te stemmen op de context en noden van de doelgroep niet-beroepsactieven.

- Grote uitdaging, ook voor arbeidsbemiddeling, is het bereiken van profielen met arbeidspotentieel;
- Nood aan voldoende tijd en middelen om de nodige begeleiding te voorzien;
- Integrale trajecten, waarbij er naast een traject naar werk ook gewerkt wordt aan randvoorwaarden en problemen op andere levensdomeinen, zijn voor heel wat profielen noodzakelijk;
- In de begeleiding is een positief, empowerend en motiverend discours nodig;
- Er is nood aan een individuele benadering, ook bij de definiëring van een duurzame loopbaan. Daarin kan een tijdelijke werksituatie soms wenselijk zijn.

5. Aanbevelingen gericht aan ondernemingen

Werk een visie op inclusie uit

Allereerst is het belangrijk om als organisatie een visie uit te werken op inclusie en deze uit te dragen in de organisatie. Uit het onderzoek blijkt immers dat gedragenheid van de inclusie doorheen alle geledingen van de organisatie een belangrijke succesvoorwaarde is om diverse profielen kansen te geven. Het is dan ook belangrijk om een gedeelde visie te expliciteren en te communiceren binnen de organisatie. Daarnaast biedt een uitgewerkte visie een vertrekpunt om een strategie uit te werken om deze visie in de praktijk te brengen.

Maak bewuste keuzes in de organisatie om inclusie te ondersteunen

Het duurzaam tewerkstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt om bewuste organisatiekeuzes. Ga na op welke manier de onderneming tegemoet kan komen aan de inclusie van alle medewerkers, maar ook aan specifieke noden van bepaalde doelgroepen. Zo kwam uit de gesprekken met ondernemingen naar voor dat kunnen volgende zaken de inclusie van kwetsbare profielen in de onderneming versterken:

- Tracht waar mogelijk gebruik te maken van verschillende types tewerkstellingvormen;
- Maak vacatures toegankelijk;
- Investeer in de omkadering van de profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Ook de HR-verantwoordelijken spelen een belangrijke rol;
- Probeer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden te voorzien;
- Flexibiliteit binnen jobs mogelijk maken;
- Een goed uitgewerkt preventie- en retentiebeleid;
- Bouw een warme, tolerante sfeer op de werkvloer.

Bouw stapsgewijs de inclusie in de onderneming uit

Voor een organisatie die wil 'starten' met de tewerkstelling van profielen waarvoor gerichte acties onmisbaar zijn en de nodige ondersteuning dient te worden geboden, is het aangeraden om klein te starten en te focussen op één doelgroep. Door klein te starten, is er meer garantie dat de inclusie van de specifieke doelgroep zal slagen en de verhoogde diversiteit in de onderneming een succeservaring wordt. Daarnaast versterkt de onderneming zijn basis om ook andere doelgroepen duurzaam tewerk te kunnen stellen, en kan de inclusie van andere doelgroepen stapsgewijs ingebouwd worden.

Referenties

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press
- Bindl, K., Parker, S. U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- De Coen, A., Goffin, K., Carpentier, M., Valsamis, D. & Van der Beken, W. (2021). *Re-integratie van langdurig zieken via uitzendwerk*. Een studie van IDEA Consult in opdracht van VDAB.
- De Coen, A., Valsamis, D., & Vanoeteren, V. (2018). Activering van leefloongerechtigden via tijdelijke werkervaring. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.
- De Coninck, A., De Wispelaere, F., Pacolet, J. & Lamberts, M. (2016). *Activering uit arbeidsongeschiktheid: hoe de dubbele handicap overwonnen wordt. Maatschappelijke doelmatigheid in haar sociale en economische aspecten*. HIVA KU Leuven
- De Vos, A., Vansteenkiste, S., Struyven, L., Marx, I., Baert, S., Van der Beken, W., & De Coen, A. (2021). Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.
- Desseyne, J. & Hoefnagels, J. (2015). *Antwerpse NEET-jongeren aan het woord. Een belevingsonderzoek bij NEET-jongeren in de Stad*. In opdracht van de Stad Antwerpen en VDAB Antwerpen
- Forrier, A., Sels, L., Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4), 739-759.
- Hellings, S. (2019). Iedereen aan boord. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 29(2), 141-150. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Honggokoesoemo, S., & Mawungu, L. (2018). De visie van Minderhedenforum op kwetsbare personen op de arbeidsmarkt. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 28(1), 121-125. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Penders, I., De Graeve, P.-J., & Vansteenkiste, S. (2020). Vlaamse NEET-jongeren in beeld: kwetsbare groepen onder de radar. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 10-20. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Truyts, T. & Lybaert, A. (2020). Vinden en activeren van NEET jongeren in het kader van De Grote Verbinding. Een studie in opdracht van Stad Antwerpen.
- van Dalen, H. P., Henkens, C. J. I. M., & Schippers, J. (2010). Vergrijzing en de kansen van herintreders na pensioen. *Over - Werk: Tijdschrift van het steunpunt WAV*, 20(1), 102-108.
- Vandermeersch, H., De Cuyper, P., De Blander, R., & Groenez, S. (2017). Activeringsbeleid voor personen van buitenlandse herkomst: wat werkt voor wie, en waarom? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 27(2), 134-140. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Vansteenkiste, S. (2021). De inclusieve arbeidsmarkt, wie is nog inzetbaar? In: B. Moens, P. Roskam, V. Van den Bosch (Eds.), *Koers naar talent in overvloed*, Chapt. 1, (28-41). die Keure. ISBN: 9789048641581. (professional oriented)
- Vansteenkiste, S. (2022, februari 19). Een werkzaamheidsgraad van 80 procent tegen 2030 is weinig realistisch. *De Standaard*.
- Vansteenkiste, S., & Sourbron, M. (2020). Analyse van het arbeidspotentieel naar gewest: aandacht voor niet-traditionele groepen ook cruciaal in een (post) COVID-19-tijdperk (Werk.Focus 2020 nr. 2). Leuven: Steunpunt Werk
- Vansteenkiste, S., Penders, I. & De Graeve, P. (2021). Vlaamse NEET-jongeren ervaren verschillende afstanden tot de arbeidsmarkt. ViewZ
- Vansteenkiste, S., Scholiers, B., Van Lancker, W. (2020). Een profielschets van de baanloze gezinnen in Vlaanderen. *Over.Werk - Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30 (1), 56-65. Open Access
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data* (Werk.Rapport 2019 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk.