



## Impactevaluatie ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'

Finaal eindrapport | 29/09/2023  
Depotnummer D/2023/3241/385

In opdracht van

Europa WSE  
Koning Albert II-laan 35 bus 20  
1030 Brussel

**IDEA**   
CONSULT *thinking ahead*  
*member of*  
**IDEAGROUP**

Deze studie werd uitgevoerd door:

Yolène Sempels  
Emma De Rouck  
Laura Lecluyse  
Sofie Cabus  
Ella Desmedt  
Kathy Goffin

Jozef II-straat 40 B1  
1000 Brussel

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

[www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be)



**Medegefinancierd door  
de Europese Unie**



## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1 / Situering</b>	<b>6</b>
1.1. Context en doelstelling van de impactevaluatie	6
1.2. Evaluatiebenadering	6
1.3. Onderzoeksmethoden	6
<b>2 / De invulling van de ESF-oproep</b>	<b>7</b>
2.1. Doelgroepen	7
2.2. Praktijken en organisatievormen	9
2.3. Partnerorganisaties	10
2.4. Brede invulling van de ESF-oproep	10
<b>3 / Impact van de ondersteuning</b>	<b>11</b>
<b>4 / Aanbevelingen</b>	<b>13</b>
4.1. Aanbevelingen voor partnerschappen	13
4.2. Aanbevelingen voor Europa WSE	14
4.3. Aanbevelingen voor de Vlaamse Overheid	14
<b>Inleiding</b>	<b>24</b>
<b>1 / Context en doelstellingen van de impactevaluatie</b>	<b>25</b>
1.1. Context van de evaluatie	25
1.2. ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'	26
1.3. Doelstelling en scope van de evaluatie	28
1.4. Onderzoeksvragen	28

<b>2 / Aanpak en methode van de impactevaluatie</b>	<b>30</b>
2.1. Beschrijven van de invulling van de ESF-oproep	30
2.2. Blootleggen van de werkzame mechanismen	30
2.3. Onderzoeksmethoden	31
<b>3 / Leeswijzer</b>	<b>38</b>
<b>DEEL 1 De invulling van de ESF-oproep</b>	<b>39</b>
<b>1 / Doelgroepen</b>	<b>41</b>
1.1. Type doelgroepen en finale begunstigden	41
1.2. Profiel van de ondernemingen	43
1.3. Ondersteuningsnoden van de ondernemingen	49
<b>2 / Praktijken en organisatievormen</b>	<b>52</b>
2.1. Bereiken van de ondernemingen	52
2.2. De vorm van de ondersteuning	53
2.3. De inhoud van de ondersteuning	57
<b>3 / Partnerorganisaties</b>	<b>60</b>
<b>DEEL 2 Blootleggen van de werkzame mechanismen</b>	<b>62</b>
<b>1 / Impact van de ondersteuning bij deelnemende ondernemingen</b>	<b>64</b>
1.1. Tevredenheid over de ondersteuning	64
1.2. Resultaten van de ondersteuning bij de deelnemer	67
1.3. Impact van de ondersteuning in de onderneming	70
1.4. Het gemeenschappelijke kader voor het veranderingsmodel	76
<b>2 / Werkzame mechanismen van de ESF-oproep</b>	<b>80</b>
2.1. Analyse van 15 cases via process tracing	80
2.2. Verdieping van werkzame mechanismen	82
2.3. Testen van werkzame mechanismen	85
2.4. De positionering van de cases	95
2.5. Meer bewijsvoering vanuit de enquête	98

<b>DEEL 3 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>106</b>
<b>1 / Conclusies</b>	<b>107</b>
1.1. Profiel en noden van de ondernemingen	107
1.2. Vorm en inhoud van de ondersteuning	108
1.3. Impact van de ondersteuning	110
1.4. ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'	111
<b>2 / Aanbevelingen</b>	<b>112</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>119</b>
<b>A.1 / Referenties</b>	<b>120</b>
<b>A.2 / De 10 ESF-projecten</b>	<b>122</b>
2.1. 50PLUZ INCLUSIEF	123
2.2. Schakels naar Inclusief Ondernemen	128
2.3. Mind the Switch	132
2.4. Inclusief en duurzaam!	137
2.5. Iedereen TEO	142
2.6. Elk Talent Aan Boord	147
2.7. Exclusief Inclusief	151
2.8. Hands on Inclusion	157
2.9. Welt 2.0.	163
2.10. Talance	170
<b>A.3 / Enquêteresultaten opgesplitst voor grootste projecten</b>	<b>178</b>
<b>A.4 / Enquêteresultaten Inclusieve Werkvloeren</b>	<b>185</b>
4.1. Doelgroepen	185
4.2. Praktijken en organisatievormen	190
4.3. Impact van de ondersteuning t.a.v. vakbonds-délégués	194
<b>A.5 / Beschrijving van de cases in de casestudie</b>	<b>201</b>
5.1. Case 1 [WELT]*	201
5.2. Case 2 [Schakels naar inclusief ondernemen]*	202
5.3. Case 3 [Iedereen TEO]*	204

5.4	Case 4 [Exclusief Inclusief]*	206
5.5	Case 5 [Exclusief Inclusief]*	207
5.6	Case 6 [WELT] – <i>afwijkend</i>	208
5.7	Case 7 [WELT]	209
5.8	Case 8 [Schakels naar inclusief ondernemen]	210
5.9	Case 9 [Elk Talent Aan Boord] - <i>afwijkend</i>	212
5.10	Case 10 [Schakels naar inclusief ondernemen]	213
5.11	Case 11 [Elk Talent Aan Boord]	214
5.12	Case 12 [Elk Talent Aan Boord]	215
5.13	Case 13 [Elk Talent Aan Boord]	216
5.14	Case 14 [Inclusieve Werkvloeren]	217
5.15	Case 15 [Inclusieve Werkvloeren]	219

# Managementsamenvatting (NL)

## 1 / Situering

### 1.1. Context en doelstelling van de impactevaluatie

Het onderwerp van deze impactevaluatie is de ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'. De opzet van de oproep 'Inclusieve Ondernemingen' is om werkgevers en werkvloeren in Vlaanderen te ondersteunen bij het aanwerven en behouden van kwetsbare doelgroepen. Er werd voor deze oproep een budget voorzien van 13.600.000 euro, waarvan 5.440.000 euro ESF-middelen en 8.160.000 euro afkomstig uit het Vlaams Cofinancieringsfonds. In totaal werden binnen deze oproep tien projecten goedgekeurd. De goedgekeurde projecten gingen van start op 1 oktober 2020 en lopen voor een periode van maximaal 27 maanden tot 31 december 2023.

Het doel van deze impactevaluatie is om na te gaan **of en op welke manier** de projecten binnen de oproep leiden tot meer diversiteit of inclusie op de werkvloer – met voldoende aandacht aan de inclusie van de meest kwetsbaren op de arbeidsmarkt. Dit vertaalt zich in volgende drie concrete doelstellingen:

1. Beschrijven hoe de projectoproep in de praktijk wordt ingevuld (op welke manier beogen de projecten te leiden tot meer instroom en retentie van kwetsbare profielen?);
2. Beschrijven welke mechanismen men met de dienstverlening beoogt te doen werken (op welke manier beogen de projecten te leiden tot meer instroom en retentie van kwetsbare profielen?);
3. Blootleggen of de mechanismen in de praktijk werken (leiden de projecten tot meer instroom en retentie van kwetsbare profielen?).

### 1.2. Evaluatiebenadering

Er werd gebruik gemaakt van een **theorie-gedreven evaluatiebenadering** (Chen, 1990, 2015; Weiss, 1997; Treasury Board of Canada, 2012). In een eerste stap werd per project een programmatheorie opgesteld. Binnen de programmatheorie van Chen (2015) geeft het actiemodel weer hoe verantwoordelijken voor een programma zichzelf organiseren en samenwerken met partnerorganisaties, binnen de ruimere context, om het doelpubliek te bereiken en het programma uit te voeren. Het veranderingsmodel van de programmatheorie biedt een basis om de theoretische werkzame mechanismen te beschrijven. Het toetsen van het veranderingsmodel gebeurt in deze impactevaluatie via **process tracing** (Beach & Pedersen, 2019): we gaan na of een vooropgesteld theoretisch idee van hoe een dienstverlening werkt, zich effectief in realiteit manifesteert. We stappen af van het veranderingsmodel zoals vooropgesteld werd door Chen (2015), en gaan naar een model waarin de werkzame mechanismen wordt uitgetekend als een logische keten: een systeem van entiteiten die op elkaar ingrijpen en die causale krachten overbrengen van een trigger X naar een uitkomst Y.

### 1.3. Onderzoeksmethoden

Verschillende onderzoeksmethoden werden ingezet voor deze impactevaluatie:

- ▶ **Deskstudie** van de projectvoorstellen, een reeds uitgevoerde analyse van elk projectvoorstel dat gebeurde i.k.v. de evalueerbaarheidsstudie, verslagen van gesprekken door HazelHeartWood en Konekt in het kader van de opstart van het Platform Inclusief Ondernemen, de inhoudelijke rapportering van de projecten aan Europa WSE, en de evalueerbaarheidsstudie uitgevoerd door Odisee.

- ▶ **Online werksessie met de verantwoordelijken van elk van de projecten** waarin in co-creatie met de projectverantwoordelijke(n) een programmatheorie per project werd uitgetekend.
- ▶ **Online enquête bij ondernemingen** die een ondersteuning van één van de projecten binnen de oproep hebben ontvangen<sup>1</sup>. De scope van de enquête betrof de actielijnen binnen elk van de projecten die expliciet gericht waren op ondernemingen (en het aanpassen van werkgeversgedrag). De enquête was gericht op de personen binnen de onderneming die de dienstverlening ontvingen (zaakvoerders, HR-medewerkers, ...). Er werd aan de projectverantwoordelijken gevraagd om de enquête te versturen naar alle ondernemingen die ondersteuning in het kader van het ESF-project hadden ontvangen. 460 ondernemingen vulden de enquête in, waarvan 329 de enquête tot het einde invulden. De respons varieert sterk, wat maakt dat een aantal projecten zwaarder doorwegen in de resultaten.
- ▶ **Casestudie-analyse** van in totaal 15 cases, telkens bestaande uit een gesprek met de onderneming die heeft deelgenomen aan het project en een gesprek met de begeleider(s) vanuit het project<sup>2</sup>. Er werd vanuit de analyse van de cases empirische evidentie verzameld om de werkzame mechanismen na te gaan a.d.h.v. process tracing. Process tracing kijkt naar 'goede' en 'afwijkende' cases: 'goede' cases worden gedefinieerd als cases waarin 'duurzame aanpassingen werden gemaakt in het HR-beleid in overeenstemming met inclusief ondernemen om arbeidskrachten uit kwetsbare doelgroepen aan te werven en/of zittende werknemers te behouden in nieuwe of huidige functie, afwijkende cases zijn cases waar de resultaten uitblijven of beperkt zijn desondanks hun motivatie om aan inclusief ondernemen te doen. Zes cases werden geselecteerd via de projectcoördinatoren, en de overige cases werden gecontacteerd via de gegevens uit de enquête. In totaal werden 11 goede cases en 4 afwijkende cases onderzocht.

## 2 / De invulling van de ESF-oproep

Het onderzoek bracht in kaart hoe de ESF-oproep werd ingevuld: de doelgroepen van de projecten, de praktijken en organisatievormen zich voordeden, en de partnerorganisaties waarmee werd samengewerkt.

### 2.1. Doelgroepen

#### DE ONDERSTEUNING IS GERICHT AAN ONDERNEMINGEN EN AAN ZITTENDE EN TOEKOMSTIGE WERKNEMERS, EN BEOOGT FINAAL DE INSTROOM EN RETENTIE VAN (AL DAN NIET KWETSBARE) WERKNEMERS OF WERKZOEKENDEN TE VERHOGEN

Een belangrijke doelgroep van de projecten zijn ondernemingen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat de deelnemer aan het ondersteuningsaanbod gericht op ondernemingen meestal een HR-verantwoordelijke of -medewerker (50,0%) of manager/CEO/zaakvoerder (35,9%) is. Dat is ook het profiel dat de projecten beogen te bereiken: het is immers belangrijk dat de deelnemer een mandaat heeft om effectieve aanpassingen in de onderneming door te voeren, zoals door de projectcoördinatoren zelf werd aangehaald in de werksessies. Het project 'Mind the Switch' van de vakbonden is hierbij een uitzondering. Zij richten zich in eerste orde niet op de werkgever of HR, maar op de vakbondsdélégué. Via de ondersteuning aan de vakbondsdélégué willen zij daarentegen wel, net als alle andere projecten, de werkgever of HR bereiken en het werkgeversgedrag beïnvloeden.

Naast werkgevers, maken werknemers of werkzoekenden, vaak met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, een andere belangrijke doelgroep uit waarop een deel van de projecten zich met hun activiteiten rechtstreeks richten.

<sup>1</sup> Het ESF-project 'Mind the Switch' van de vakbonden heeft één actielijn die erop gericht is om werkgeversgedrag te veranderen: 'Inclusieve Werkvloeren'. Echter, het project 'Inclusieve Werkvloeren' van de vakbonden heeft een iets andere insteek dan de 9 andere projecten: het project ondersteunt in de eerste lijn niet de HR-verantwoordelijken of zaakvoerders, maar wel de vakbondsdélégués. Omwille van deze andere doelgroep en insteek, werd beslist om voor dit project een licht aangepaste aparte enquête te versturen naar de vakbondsdélégués die de ondersteuning ontvingen.

<sup>2</sup> Voor de actielijn 'Inclusieve Werkvloeren' van het project 'Mind the Switch' werd bijkomend ook een gesprek gevoerd met de vakbondsdélégué(s) die deelnamen aan het project.



Finaal hebben alle projecten tot doel om de instroom en retentie van werknemers/werkzoekenden te versterken. Uit de overkoepelende analyse van de programmatheorieën blijkt echter dat niet alle projecten zich specifiek richten op 'kwetsbare' profielen.

### DE ESF-OPROEP BEREIKT VOORNAMELIJK ONDERNEMINGEN DIE AL OPEN STAAN VOOR INCLUSIE

Het onderzoek toonde aan dat ondernemingen die deelnemen aan één of meer van de ESF-projecten, meestal al een zeker bewustzijn hebben over inclusief ondernemen (bijna 3 op 4 geeft in de enquête aan dat er in de onderneming al een zeker bewustzijn was over de inclusie in de onderneming) en gemotiveerd zijn om rond inclusief ondernemen te werken (iets meer dan 60% zegt dat er al enkele of veel stappen werden gezet richting inclusief werkgeverschap). Ook de casestudie bevestigt dat de ondernemingen die ondersteuning ontvingen, gemotiveerd waren om op inclusief ondernemen in te zetten.

Een vraaggestuurde werking is te verantwoorden, al is het belangrijk om bewust te zijn dat deze vraaggestuurde werking de twijfelaars of weigeraars niet meteen aan boord zal brengen om aan inclusief ondernemen te gaan doen. Dit zorgt voor een Mattheüs-effect: ondernemingen die al bereid waren om inclusief te ondernemen, zullen hun competenties versterken via ESF en hun doelstellingen hierin sneller realiseren. Ondernemingen die niet bereid zijn, worden niet overtuigd via de ESF-projecten omdat men ze niet bereikt.

### MOTIVATIE VERTREKT VOOR VEEL ONDERNEMINGEN (DEELS) UIT DE ERVAREN ARBEIDSMARKTKRAPTE

De arbeidsmarktkrapte dwingt ondernemingen om breder te rekruteren. De motivatie om in te zetten op inclusief ondernemen vertrekt bij veel ondernemingen dan ook vanuit deze uitdaging. Naast de nood aan instroom, zijn ook het behouden van het personeel en het omgaan met diversiteit op de werkvloer (die alleen maar verder zal stijgen) uitdagingen voor heel wat ondernemingen. Vanuit deze uitdagingen ontstaat een sense of urgency en ondernemingen zien in inclusief ondernemen een antwoord. Via deelname aan de projecten hopen ondernemingen stappen te zetten op vlak van inclusief ondernemen en zo in de uitdagingen waar ze voor staan.

Voor heel wat ondernemingen zijn deze uitdagingen echter niet de enige drijfveer om zich in te zetten voor inclusief ondernemen. De meeste ondernemingen zijn ook intrinsiek gemotiveerd. Zo gaf 61,4% van de ondernemingen in de enquête aan dat ze inclusief ondernemen belangrijk vinden omdat ze vinden dat alle medewerkers gelijk en fair behandeld moeten worden. Ook de projectcoördinatoren merken op dat de meeste ondernemingen ook intrinsieke motivatie hebben om een inclusieve werkomgeving te creëren. Toch was deze intrinsieke motivatie niet bij alle ondernemingen aanwezig bij de start van de begeleiding. Tekenend is bijvoorbeeld dat één op vijf ondernemingen in de enquête aangaf dat men deelnam aan de ondersteuning omdat men wilde werken aan 'employer branding'.

### GROEIPOTENTIEEL IN HET BEREIKEN EN ONDERSTEUNEN VAN KLEINE ONDERNEMINGEN

De enquête bij deelnemende ondernemingen toont aan dat de ESF-oproep relatief een lager bereik heeft van kleine ondernemingen, en dat de begeleiding bij kleinere ondernemingen zonder HR-afdeling wat minder vaak aan de verwachtingen voldeed. Nochtans zijn er veel kansen voor kwetsbare profielen in KMO's in Vlaanderen, door de soms snellere beslissingsprocessen en grotere flexibiliteit om tegemoet te komen aan specifieke noden dan bij grote ondernemingen. Uit de casestudie blijkt dat meerdere lagen in de onderneming, alvorens men beslissing kan uitvoeren, het proces om aan inclusief ondernemen te gaan doen, vertraagd.

Voor kleine ondernemingen ontbreekt het echter vaak aan capaciteit. Enerzijds de capaciteit om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod (wat het lagere bereik van kleine ondernemingen kan verklaren). Anderzijds gaat het om capaciteit om de nodige acties op te zetten, de expertise rond ondersteuningsmaatregelen uit te bouwen, een netwerk van toeleiders en coaches op te bouwen, en/of de nodige coaching en ondersteuning op de werkvloer te bieden.



## 2.2. Praktijken en organisatievormen

### PROMOTIE VAN HET AANBOD IS NODIG OM ONDERNEMINGEN TE BEREIKEN MET HET AANBOD

Uit de analyse van de verandertheorieën blijkt dat promotie van het aanbod een belangrijk deel uitmaakt van de activiteiten van de projecten. De enquête bevestigt dat mailing of promotie door de organisator het belangrijkste kanaal is waarlangs deelnemers het aanbod hebben leren kennen (bij 41,7% was dat het geval). Uit de open antwoorden van de enquête, en ook bevestigd door voorgaand onderzoek<sup>3</sup>, blijkt dat ondernemingen die gemotiveerd zijn om rond inclusie te werken, vaak niet weten dat er een ondersteuningsaanbod bestaat, niet weten bij wie ze daarvoor terecht kunnen, of hun weg niet vinden in het grote aanbod aan ondersteuners. De ondernemingen proactief benaderen met het ondersteuningsaanbod - en een duidelijke positionering van iedere aanbieder - is daarom belangrijk.

### DE ONDERSTEUNING SITUEERT ZICH VOORNAMELIJK BIJ HET SENSIBILISEREN, INFORMEREN EN ADVISEREN, TERWIJL DE GROOTSTE NOOD BIJ ACTIEGERICHTE BEGELEIDING EN COACHING LIGT

De projectcoördinatoren beschrijven zes rollen die binnen de projectoproep worden vervuld, nl. informeren (bv. promotie), sensibiliseren (bv. een scan), adviseren (bv. opmaak actieplan), kennisdeling en -overdracht faciliteren (bv. lerende netwerken), begeleiden (bv. actiegerichte coaching), bekrachtigen (bv. een certificaat uitreiken), en jobmatching. Niet alle projecten nemen alle rollen op, noch beperken projecten zich slechts tot één rol.

Uit de enquête blijkt dat de ondersteuning voor de meeste trajecten geplaatst worden onder advies op maat (39,2%) en het opmaken van een individueel actieplan (24,3%) (rol 'adviseren'), het uitvoeren van een scan (33,4%) (rol 'sensibiliseren'), en collectieve infosessie(s) (31,2%) (rol 'informer'). Deze vormen kunnen belangrijke deeltuitkomsten realiseren, zoals een verhoogd bewustzijn over het belang van inclusief ondernemen, meer bereidheid om op inclusief ondernemen in te zetten, en meer kennis over wat inclusief ondernemen kan inhouden. Echter blijkt het voor de deelnemers soms nog moeilijk om het hoger bewustzijn, de hogere bereidheid en de versterkte kennis om te zetten in de implementatie van effectieve veranderingen in de onderneming. Het blijft een uitdaging voor ondernemingen om acties, zoals die in heel wat trajecten worden opgenomen in een actieplan, effectief te implementeren in de praktijk. Tijdsgebrek speelt daarbij vaak een rol, maar men geeft ook aan dat de acties niet altijd meteen inzetbaar en praktisch haalbaar zijn.

Slechts 24,3% van de deelnemende ondernemingen geeft aan dat ze actiegerichte begeleiding en coaching hebben ontvangen. De nood aan dit type begeleiding blijkt echter het grootst, zoals naar voor komt in de casestudie en in de open antwoorden van de enquête. De vaakst vernoemde tekortkoming die de ondernemingen ervaren met betrekking tot ondersteuning, zijn concrete tips en hulp, die de onderneming op een praktische en direct inzetbare manier kan gebruiken. Hoewel de ondernemingen dus goede informatie krijgen over inclusief ondernemen, ontbreekt het bij velen aan praktische begeleiding en concrete adviezen.

### NOOD AAN TOELEIDING, MAAR NIET ZONDER DE NODIGE COACHING EN COMPETENTIEVERSTERKING

De prioritaire nood bij heel wat ondernemingen die zich willen inzetten voor inclusief ondernemen, is de nood aan instroom. Wanneer een voldoende inclusieve werkomgeving gegarandeerd is, is toeleiding van profielen die de ondernemingen zelf niet bereiken, daarom belangrijk. Echter blijkt uit de casestudie dat er te vaak profielen toegeleid worden zonder de nodige competentieversterking en coaching of begeleiding op de werkvloer te garanderen. Er wordt o.a. gewerkt met stages om de kennis en kunde van de kandidaten te observeren vooraleer er overgegaan wordt op een vast contract. Uiteraard dient er bij stages wel voldoende mentoring en coaching op

---

<sup>3</sup> Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering., i.o.v. Departement Werk en Sociale Economie

de werkvloer aanwezig te zijn. De technische vaardigheden van de werkzoekende moeten kunnen versterkt worden tijdens de stage, met behulp van voldoende coaching. Dit blijkt in de praktijk niet altijd het geval. Voor soft skills en taalvaardigheden kan er ingezet worden op externe job- en taalcoaching. Deze begeleiding kan de (duurzame) integratie van de werknemer op de werkvloer ondersteunen, al kennen deze vormen van coaching ook enkele beperkingen (zo horen we in de casestudie dat de jobcoaching niet voldoende intensief is). Het opleiden van interne mentoren werd in de casestudie niet geobserveerd, terwijl dit toch de meest duurzame weg is om mensen met een achterstand in zachte of technische vaardigheden duurzaam te integreren in de onderneming.

### 2.3. Partnerorganisaties

De projecten binnen de projectoproep Inclusieve Ondernemingen werken samen met partnerorganisaties. De overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten laat ons toe enkele types partners te onderscheiden:

- ▶ Een eerste belangrijke cluster zijn partners die ondersteunen bij de **instroom** van ondernemingen en werknemers/werkzoekenden naar het ondersteuningsaanbod. Het gaat om het rekruteren van kandidaten, het bekendmaken van het aanbod, en het sensibiliseren over het belang van inclusief ondernemen (bv. werkgeversorganisaties, sectorfondsen, lokale besturen en eerstelijnsorganisaties).
- ▶ Daarnaast wordt in de projecten **operationeel samengewerkt** om het aanbod te realiseren. Een aantal interventies worden samen met partners uitgevoerd. Ook zijn er partners die de projecten ondersteunen via advies en inbreng van hun expertise. Daarnaast zijn er partners die ondersteunen op vlak van toeleiding en begeleiding van werkzoekenden en/of werknemers.
- ▶ Tot slot is er een cluster van partners waarnaar ondernemingen of werknemers/werkzoekenden worden **doorverwezen** voor een verdiepend of aanvullend aanbod (o.a. ook andere ESF-projecten in de oproep).

### 2.4. Brede invulling van de ESF-oproep

We merken op dat de ESF-oproep, die breed was opgezet, ook breed werd ingevuld in termen van acties door de dienstverleners. Hoewel deze evaluatie de focus legde op de activiteiten met ondernemingen, werden in verschillende projecten ook activiteiten met werknemers en werkzoekenden opgezet. Soms is dit met oog op het aanleggen van een poule van werkzoekenden die toegeleid kan worden naar de ondernemingen die men begeleidt, of met oog op het verhogen van de retentie van werknemers binnen ondernemingen die men begeleidt. Soms zijn de activiteiten met werkzoekenden echter niet gelinkt aan de activiteiten met ondernemingen. Zo worden bijvoorbeeld ook werkzoekenden geholpen bij het digitale VDAB-dossier.

Daarnaast blijkt uit de analyse van de verandertheorieën van de 10 projecten dat de focus niet altijd specifiek gelegd wordt op -finaal- het verhogen van de instroom en retentie van *kwetsbare* profielen. Omdat heel wat ondernemingen kampen met uitdagingen op vlak van instroom en retentie, hebben de projecten die voornamelijk vertrekken vanuit de werkgeverskant, niet specifiek de focus gelegd op de kwetsbare profielen bij deze instroom- en retentie-uitdagingen. Die verwachting werd ook onvoldoende geëxpliciteerd in de ESF-oproep.

### 3 / Impact van de ondersteuning

#### DE ONDERSTEUNING DRAAGT BIJ AAN EEN VERHOOGDE KENNIS EN BEWUSTZIJN OVER INCLUSIEF ONDERNEMEN, MAAR BELANG VAN VERDERE DOORWERKING IN DE ONDERNEMING MAG NIET UIT HET OOG WORDEN VERLOREN

De meeste begeleidingen voldeden aan de verwachtingen en waren aangepast aan de noden van de ondernemingen. Door de ondersteuning werd voornamelijk kennis over inclusief ondernemen versterkt en meer bewustzijn over het belang van inclusief ondernemen gecreëerd. In mindere mate leidt deelname aan de ondersteuning ertoe dat de opvattingen van de ondernemingen over inclusief ondernemen veranderd zijn, doorgaans omdat men vooraf al een sterke visie had op en motivatie had voor inclusief ondernemen.

Niet alleen bij de deelnemer, maar ook breder in de onderneming werken de resultaten van de begeleiding door: bijna drie op vier deelnemers geven aan dat ondersteuning ertoe heeft geleid dat de capaciteit van de onderneming is versterkt om inclusief te ondernemen, dat de opvattingen over inclusief ondernemen van de medewerkers zijn veranderd, en dat de onderneming meer bereid is om in te zetten op inclusief ondernemen. Toch gaat die interne doorwerking niet bij alle ondernemingen ver genoeg. Interne weerstand en een gebrek aan een breder intern bewustzijn zijn belangrijke drempels die in de enquête werd aangehaald om wezenlijke stappen vooruit te zetten op vlak van inclusief ondernemen. Het is dus enorm belangrijk om te garanderen dat de ondersteuning niet alleen bij de deelnemer (vaak de zaakvoerder of de HR-verantwoordelijke), maar ook breder in de onderneming, doorwerking vindt.

#### DE ONDERSTEUNING LEIDT DOORGAANS WEL TOT ENIGE VERANDERINGEN IN DE ONDERNEMING

Het onderzoek toont aan dat de ondersteuning veranderingen teweegbrengt in de onderneming. In de enquête gaven de meeste respondenten aan dat er één of meerdere resultaten werden gerealiseerd. De verandering die voor het grootst aandeel ondernemingen werd gerealiseerd, is dat er vacatures werden ingevuld (bij 27,3%). Dit bleek ook de grootste ondersteuningsnood van ondernemingen bij de start van het ondersteuningstraject en de vaakst voorkomende inhoudelijke focus van de ondersteuning. Ook zegt 19,5% dat er meer diversiteit is op de werkvloer. Bij 20,7% van de deelnemende ondernemingen werd het rekruteringsbeleid aangepast. Maar ook met oog op een duurzame tewerkstelling van de nieuwe medewerkers en retentie van zittende medewerkers, werden veranderingen gerealiseerd: 26,7% geeft aan dat men door de ondersteuning beter kan omgaan met diversiteit, 25,8% zegt dat de competenties van het personeel werden versterkt, en 15,9% zegt dat de medewerkers beter behouden kunnen blijven. Ook geeft men in de enquête aan dat de veranderingen doorgaans duurzaam zijn.

#### MEESTAL GAAT HET ECHTER OM KLEINERE AANPASSINGEN, NIET OM EEN VOLLEDIGE 'SYSTEEM'VERANDERING

Hoewel uit de enquête blijkt dat de ondersteuning wel (deel)uitkomsten realiseert, blijkt het vaak om 'marginale' aanpassingen te gaan, en doorgaans niet om een volledige transitie naar een inclusieve onderneming. Ondernemingen vertrekken meestal vanuit de huidige werkcontext: aanpassingen aan de werkorganisatie (14,4%) en aanpassingen op de werkvloer (10,5%), zijn veranderingen die in de enquête minder sterk naar voor kwamen. Ook de casestudie toont aan dat ondernemingen (en hun begeleiders) veelal vanuit de huidige werkcontext vertrekken. Niet vaak worden er suggesties geformuleerd om bijvoorbeeld de werkvloer of uurroosters aan te passen.

Een transitie maken naar een inclusieve onderneming is een lang en intensief proces. Het vraagt tijd en middelen. Langdurige trajecten zijn daarvoor nodig. In de enquêteresultaten correleren langdurige trajecten vaker met een hoger bewustzijn over het belang en meer erkenning en bereidheid voor inclusief ondernemen.

Bijkomend wijst de casestudie aan dat er meer lijkt te bewegen op het vlak van inclusief ondernemen bij ondernemingen die inzetten op retentie van zittende werknemers dan bij ondernemingen die uitsluitend

vacatures wensen in te vullen. Wanneer ondernemingen werknemers wensen te behouden, gaan ze in dialoog met het personeel over de redenen van ziekteverzuim en uitval. Deze kennis dienen ze vervolgens te vertalen in concrete actieplannen of reorganisatie van de arbeid. We stellen alleszins vast dat de cases meer impact realiseerden wanneer naast aanwervingen, ook het behoud van werknemers belangrijk werd geacht.

#### INCLUSIEF ONDERNEMEN WORDT NIET ALTIJD DUURZAAM VERANKERD IN DE ONDERNEMING

Hoewel de resultaten van de enquête suggereren dat de veranderingen die men realiseert, duurzaam zijn, blijkt inclusief ondernemen niet altijd duurzaam verankerd in de onderneming. Bij slechts 11,7% werd door de ondersteuning inclusief ondernemen formeel opgenomen in het HR-beleid (wat natuurlijk niet uitsluit dat dit bij een aantal ondernemingen al het geval kan zijn geweest voor deelname) en bij bijna geen enkele onderneming werden meer middelen uitgetrokken voor inclusief ondernemen. Ook het opstellen of optimaliseren van een organisatiebeleid komen minder vaak voor (13,8% optimaliseerde of ontwikkelende een inclusie-, diversiteits- en/of antidiscriminatiebeleid, 7,8% een competentiebeleid, 6,6% een retentiebeleid en 6,3% een re-integratiebeleid). Ook blijkt uit de casestudie dat slechts weinig ondernemingen hun plannen en visie rond inclusief ondernemen documenteren, bijvoorbeeld in een charter, strategische visienota of het personeelsbeleid.

Nochtans biedt een dergelijke nota meer garantie op duurzame implementatie. Bij bijna alle cases van de casestudie werd geobserveerd dat één persoon binnen de onderneming inclusief ondernemen binnenbracht in de onderneming. Deze persoon maakte hiermee het verschil. En er zijn zelfs cases waar wordt vastgesteld dat het dagelijkse bestuur van de onderneming gaandeweg overtuigd geraakt van het vernieuwde personeelsbeleid. Tegelijk schuilt hierin het gevaar dat, wanneer het personeelslid de onderneming verlaat, inclusief ondernemen samen met deze persoon vertrekt.

#### EEN INTEGRALE DIENSTVERLENING OF GOEDE DOORVERWIJZING NAAR PARTNERS IS BELANGRIJK OM DE FINALE IMPACT TE REALISEREN

De casestudie leert ons dat de finale impact – nl. hogere instroom en retentie van kwetsbare profielen – vnl. gerealiseerd wordt bij 'allround' trajecten: trajecten waarin er zowel gewerkt wordt rond personeelsbeleid als met de doelgroepen zelf. Het is echter niet zo dat projecten die enkel werken rond activiteiten met ondernemingen (en de brug niet maken naar activiteiten met werknemers/werkzoekenden), géén impact (of deeltuitkomsten) realiseren. In tegendeel, deze kunnen onder andere bijdragen aan het bewustzijn, de bereidheid en de capaciteit van de onderneming om inclusief te ondernemen. Afhankelijk van de startpositie van de onderneming kan het zelfs aangewezen zijn om de begeleiding in eerste instantie voornamelijk bij de onderneming te situeren. Hoewel de casestudie aantoont dat een onderneming vanuit toeleiding, begeleiding en coaching, ook inzichten opdoet over inclusief ondernemen en gaandeweg aanpassingen doet in het ondernemingsbeleid, komen kwetsbare profielen dan initieel wel in een omgeving terecht die nog niet naar hun noden toe is gekomen en is de kans op een teleurstellende ervaring voor deze profielen zeer reëel. Trajecten waarin er uitsluitend wordt ingezet op toeleiding, hebben minder garantie voor succes.

Het is daarom belangrijk om enerzijds een juiste inschatting te maken van de noden van de onderneming en van de ondersteuning die daar het best bij aansluit, en anderzijds om -ten gepaste tijde- de brug te maken naar toeleiding, begeleiding en coaching van kwetsbare werkzoekenden en werknemers en zo te garanderen dat voor iedere onderneming een 'integraal' ondersteuningstraject voorzien wordt.

## 4 / Aanbevelingen

We formuleren enkele aanbevelingen om de effectiviteit van de nieuwe oproep, de 'partnerschappen inclusieve werkvloeren', te versterken.<sup>4</sup> De aanbevelingen zijn gericht op partnerschappen, Europa WSE en de Vlaamse overheid.

### 4.1. Aanbevelingen voor partnerschappen

- ▶ Werk een visie uit over de ondernemingen die het partnerschap wil bereiken (bv. Is een minimum draagvlak voor inclusief ondernemen in de onderneming vereist?) en doe een strategische denkoefening over de vorm die de ondersteuning t.a.v. verschillende types ondernemingen dient aan te nemen. Differentieer het aanbod naargelang het type onderneming. Differentieer onder andere naargelang:
  - De mate waarin de onderneming overtuigd is van de meerwaarde van inclusie
  - De mate waarin intrinsieke motivatie aanwezig is
  - De mate waarin de werkomgeving reeds inclusief is
  - De grootte van de onderneming (met al dan niet een HR-afdeling)
- ▶ Voorzie voldoende tijd om een goede inschatting te maken van de noden van de onderneming en van de ondersteuning die daar het best bij aansluit.
- ▶ Maak het mandaat van de deelnemer uit de onderneming om effectieve aanpassingen in de onderneming door te kunnen voeren, een noodzakelijke voorwaarde om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod.
- ▶ Zet de nodige acties op om het aanbod proactief bekend te maken bij ondernemingen.
- ▶ Maak duidelijke afspraken met de andere partnerschappen over ieders positionering in het veld van het ondersteuningsaanbod m.b.t. inclusief ondernemen, en bespreek hoe de partnerschappen *samen* kunnen garanderen dat elke onderneming bij de meest gepaste ondersteuning terechtkomt.
- ▶ Richt de begeleiding steeds zowel op uitdagingen voor instroom als op uitdagingen voor retentie. Maak ondernemingen er steeds attent op dat zij verantwoordelijk zijn om een werkomgeving te creëren waarin de (kwetsbare) werknemers zich betrokken en gewaardeerd voelen, in staat zijn om vaardigheden en competenties te verwerven en duurzaam aan de slag te blijven.
- ▶ Ondersteun ondernemingen in het voorzien van de nodige coaching en competentieversterking van kwetsbare profielen die worden toegeleid.
- ▶ Zet bij de begeleiding van ondernemingen in op het documenteren van de nieuwe of vernieuwde strategie inzake inclusief ondernemen, zodat deze breed gedragen kunnen worden in de onderneming.
- ▶ Stuur (middel)grote ondernemingen aan om een interne werkgroep in de onderneming op te zetten die de aanpassingen rond inclusief ondernemen mee uitwerkt en opvolgt, zodat hernieuwde visies en aanpakken gedragen worden door en doorsijpelen naar alle geledingen van de onderneming.
- ▶ Voorzie een doordacht, kwalitatief ondersteuningsaanbod, dat tot effectieve impact leidt bij de ondernemingen:
  - Zet in op actie- en praktijkgerichte begeleiding die ondernemingen ondersteunt bij het implementeren van acties.
  - Bied voldoende langdurige en intensieve trajecten aan.

---

<sup>4</sup> Op het moment van schrijven van deze aanbevelingen, is de principenota voor de nieuwe oproep Inclusieve Partnerschappen reeds gepubliceerd. Tegelijk werden de tussentijdse conclusies van deze impactevaluatie meegenomen in het opstellen van de principenota.

- Garandeer een coherente en integrale dienstverlening, die:
  - wanneer de onderneming er klaar voor is, de brug maakt naar partners die kwetsbare profielen kunnen toeleiden en die de nodige begeleiding en coaching op de werkvloer kunnen voorzien; en
  - versnippering in het traject (wanneer verschillende partners op verschillende momenten betrokken worden) tegengaat door een duidelijk regisseursrol in de begeleiding te voorzien.

## 4.2. Aanbevelingen voor Europa WSE

- ▶ Zet een duidelijke communicatie op rond het ondersteuningsaanbod, die ondernemingen snel wegwijs maakt in de verschillende actoren en ondersteuningsvormen, en die elke onderneming de kans biedt om een goede inschatting te maken van de ondersteuning die het best gepast is bij haar noden en een bewuste keuze te maken in het ondersteuningsaanbod. Zie toe op een gecoördineerde verspreiding van de communicatie (zowel via de eigen kanalen als via de kanalen van de actoren in de partnerschappen).
- ▶ Anticipeer op de mechanismen die aan de basis liggen van mogelijke concurrentie tussen partnerschappen. Stimuleer partnerschappen om samen te werken.
- ▶ Stuur de partnerschappen in de oproep en resultaatsfinanciering gericht aan.
  - Maak differentiatie in het ondersteuningsaanbod van de partnerschappen naargelang het type onderneming mogelijk, en waardeer partnerschappen die hun aanbod duidelijk differentiëren.
  - Waardeer initiatieven om het ondersteuningsaanbod proactief bekend te maken bij ondernemingen.
  - Stuur aan op begeleiding die steeds zowel op uitdagingen voor instroom als op uitdagingen voor retentie inzet en die ondernemingen ondersteunt in het aanbieden van de nodige coaching en competentieversterking van kwetsbare profielen die worden toegeleid.
  - Stuur aan op een uitgebreid aanbod aan actie- en praktijkgerichte begeleiding, dat ook de brug kan maken naar partners die kwetsbare werkzoekenden en werknemers toeleiden en begeleiden.
  - Maak voldoende intensieve en lange ondersteuningstrajecten mogelijk en hou hier in de resultaatsfinanciering rekening mee.
  - Waardeer in de resultaatsfinanciering ook deeltuitkomsten (verhoogde bereidheid, verhoogd bewustzijn, creëren van inclusievere werkomgeving, ...), en niet alleen de finale impactindicatoren (instroom en retentie van kwetsbare profielen).
- ▶ Bewaak continu of de partnerschappen de focus op kwetsbare werknemers en werkzoekenden als finale begunstigen behouden.
- ▶ Indien de activiteiten van de partnerschappen Inclusieve Werkvloeren in de praktijk deels overlappen met activiteiten gefinancierd door andere financieringskaders: maak concretere afspraken met de partnerschappen over wanneer (en welk deel van) de begeleiding gefinancierd wordt vanuit de middelen van de ESF-oproep, en wanneer verwacht wordt dat deze begeleiding (en welk deel ervan) vanuit andere kaders wordt gefinancierd.

## 4.3. Aanbevelingen voor de Vlaamse Overheid

- ▶ Ga na hoe ondernemingen blijvend gestimuleerd kunnen worden om in te zetten op interne mentorcapaciteit, nu de steun via Vlaamse opleidingsincentives voor de mentoropleiding wordt stopgezet.
- ▶ Continueer het aanbod aan externe job- en taalcoaching, breng de knelpunten voor ondernemingen bij deze ondersteuning in kaart, en neem vervolgens initiatieven om deze drempels weg te nemen.

## Management summary (ENG)

### 1 / Context

#### 1.1. Scope and objective of the impact assessment

The subject of this impact evaluation is the ESF-call 'Inclusive Companies'. The purpose of the call 'Inclusive Companies' is to support employers and workplaces in Flanders in recruiting and retaining vulnerable target groups. A budget of 13,600,000 euros was provided for this call, of which 5,440,000 euros were ESF funds and 8,160,000 euros from the Flemish Cofinancing Fund. A total of 10 projects were approved within this call. The approved projects started on 1 October 2020 and will run for a maximum period of 27 months until 31 December 2023.

The aim of this impact evaluation is to assess **whether** and **how** the projects within the call lead to more diversity or inclusion in the workplace - with sufficient attention to the inclusion of the most vulnerable in the labour market. This is reflected in the following three concrete objectives:

4. Describe how the project call is implemented in practice (in what way do the projects aim to increase recruitment and retention of vulnerable profiles?);
5. Describe the mechanisms intended to make the services work (in what way do the projects aim to increase recruitment and retention of vulnerable profiles?);
6. Expose whether the mechanisms work in practice (do the projects lead to increased recruitment and retention of vulnerable profiles?).

#### 1.2. Approach and method of impact evaluation

A **theory-driven evaluation approach** was used (Chen, 1990, 2015; Weiss, 1997; Treasury Board of Canada, 2012). In a first step, a program theory was established for each project. Within Chen's (2015) program theory, the action model reflects how those responsible for a program organise themselves and collaborate with partner organisations, within the wider context, to reach the target audience and implement the program. The change model of program theory provides a basis for describing theoretical active mechanisms. Testing the change model in this impact evaluation is done through **process tracing** (Beach & Pedersen, 2019): we check whether a preconceived theoretical idea of how a service works is effectively manifested in reality. We move away from the change model as postulated by Chen (2015), and move to a model in which active mechanisms are drawn out as a logical chain: a system of entities that interact and transfer causal forces from a trigger X to an outcome Y.

Several research methods were used for this impact evaluation:

- ▶ **Desk study** of the project proposals, an analysis of each project proposal already carried out as part of the evaluability study, reports of interviews by HazelHeartWood and Konekt in the framework of the start-up of the Platform for Inclusive Entrepreneurship, the content reporting of the projects to Europe WSE, and the evaluability study carried out by Odisee.
- ▶ **Online working session with project coordinator(s) for each of the projects** in which a program theory for each project was drawn up in co-creation with the project coordinator(s).



- ▶ **Online survey of companies** that received support from one of the projects within the call<sup>5</sup>. The scope of the survey covered the lines of action within each of the projects that explicitly targeted companies (and the modification of employer behaviour). The survey targeted the individuals within the enterprise who received the service (managing directors, HR staff, etc.). Project managers were asked to send the survey to all companies that had received support under the ESF project. 460 companies completed the survey, of which 329 completed the survey to the end. The response rate varied widely, making some projects more heavily weighted in the results.
- ▶ **Case study analysis** of a total of 15 cases, each consisting of an interview with the company that participated in the project and an interview with the mentor(s) from the project<sup>6</sup>. From the analysis of the cases, empirical evidence was collected to examine the active mechanisms using process tracing. Process tracing looks at 'good' and 'deviating' cases: 'good' cases are defined as cases in which 'sustainable adjustments were made in the HR policy in line with inclusive entrepreneurship to recruit workers from vulnerable target groups and/or to retain current employees in new or current positions, deviating cases are cases where the results are lacking or limited despite their motivation to engage in inclusive entrepreneurship. Six cases were selected through the project coordinators, and the remaining cases were contacted through the survey data. In total, 11 good cases and 4 deviant cases were examined.

## 2 / Implementation of the ESF call

The research mapped out how the ESF call was implemented: the target groups of the projects, the practices and organizational forms that emerged, and the partner organizations with which they collaborated.

### 2.1. Target groups

#### THE SUPPORT IS ADDRESSED TO COMPANIES AND TO CURRENT AND PROSPECTIVE EMPLOYEES, AND AIMS ULTIMATELY TO INCREASE THE RECRUITMENT AND RETENTION OF EMPLOYEES (VULNERABLE OR OTHERWISE) OR JOBSEEKERS

An important target group of the projects are companies. The survey results show that the participant in the support offer aimed at companies is mostly an HR manager or employee (50.0%) or manager/CEO/business owner (35.9%). This is also the profile the projects aim to achieve: after all, it is important that the participant has a mandate to make effective adjustments in the company, as was cited by the project coordinators themselves in the working sessions. The trade unions' 'Mind the Switch' project is an exception here. They do not focus on the employer or HR, but on the union delegate. Through the support to the union delegate, like all other projects, they aim to reach the employer or HR and influence employer behaviour.

Besides employers, another important target group directly targeted by a whole section of projects is current and prospective employees or jobseekers, often with some distance from the labour market.

Ultimately, all projects aim to strengthen the recruitment and retention of workers/jobseekers. However, the overarching analysis of the program theories shows that not all projects specifically target 'vulnerable' profiles.

#### THE ESF CALL MAINLY REACHES COMPANIES ALREADY OPEN TO INCLUSION

---

<sup>5</sup> The unions' ESF project 'Mind the Switch' has one action line aimed at changing employer behaviour: 'Inclusive Work Floors'. However, the trade unions' 'Inclusive Work Floors' project has a slightly different approach from the 9 other projects: the project does not support HR managers or managing directors in the first line, but trade union delegates. Because of this different target group and approach, it was decided to send a slightly modified separate survey for this project to the union delegates who received the support.

<sup>6</sup> For the 'Inclusive Workplaces' action line of the 'Mind the Switch' project, additional interviews were also conducted with the union delegate(s) participating in the project.

The survey showed that companies participating in one or more of the ESF projects tended to already have some awareness of inclusive entrepreneurship (almost 3 in 4 indicated in the survey that there was already some awareness of inclusion in the company) and were motivated to work around inclusive entrepreneurship (just over 60% said that some or many steps had already been taken towards inclusive employment). The case study also confirms that the companies that received support were motivated to work on inclusive entrepreneurship.

A demand-driven operation can be justified, although it is important to be aware that this demand-driven operation will not immediately bring the doubters or refusers on board to engage in inclusive entrepreneurship. This creates a Matthew effect: companies that were already willing to engage in inclusive entrepreneurship will strengthen their competences through ESF and achieve their goals in this more quickly. Companies that are not willing will not be convinced through ESF projects because they will not be reached.

### MOTIVATION FOR MANY COMPANIES DEPARTS (PARTLY) FROM PERCEIVED LABOUR MARKET TIGHTNESS

The labour market shortage is forcing companies to recruit more broadly. For many companies, the motivation to invest in inclusive entrepreneurship therefore stems from this challenge. Besides the need for recruitment, retaining staff and dealing with diversity on the workplace (which will only increase) are also challenges for many companies. These challenges create a sense of urgency and companies see inclusive entrepreneurship as an answer. By participating in the projects, companies hope to take steps in the field of inclusive entrepreneurship and thus meet the challenges they face.

For a lot of companies, however, these challenges are not the only motivation to engage in inclusive entrepreneurship. Most companies are also intrinsically motivated. For example, 61.4% of the companies in the survey said that they consider inclusive entrepreneurship important because they believe that all employees should be treated equally and fairly. Project coordinators also noted that most companies also have intrinsic motivation to create an inclusive working environment. Yet this intrinsic motivation was not present at all companies at the start of the guidance. Striking, for example, is that one in five companies in the survey indicated that they participated in the support because they wanted to work on 'employer branding'.

### GROWTH POTENTIAL IN REACHING AND SUPPORTING SMALL BUSINESSES

The survey among participating companies shows that the ESF call has a relatively lower reach among small companies, and that the guidance at smaller companies without an HR department met expectations less often. However, there are many opportunities for vulnerable profiles in SMEs in Flanders, due to the sometimes faster decision-making processes and greater flexibility to meet specific needs than in large companies. The case study shows that several layers in the company delay the process of engaging in inclusive entrepreneurship before a decision can be implemented.

Small companies often lack capacity. On the one hand, the capacity to participate in the support offer (which may explain the lower reach of small companies). On the other hand, this concerns capacity to set up the necessary actions, develop expertise on support measures, build a network of facilitators and coaches, and/or provide the necessary coaching and support in the workplace. If no internal capacity can be freed up for this, the chances are that the further impact of support for inclusive entrepreneurship will remain limited.

## 2.2. Practices and forms of organisation

### PROMOTION OF THE RANGE OF SERVICES IS NEEDED TO REACH COMPANIES

The analysis of the theories of change shows that promotion of the range of services is an important part of the projects' activities. The survey confirms that mailing or promotion by the provider is the main channel through which participants learned about the range of services (for 41.7% this was the case). The open-ended responses

of the survey, and also confirmed by previous research<sup>7</sup>, show that companies motivated to work around inclusion often do not know that a service exists, do not know who to turn to for it, or do not find their way through the large range of support providers. Approaching companies proactively with the range of services - and clearly positioning each provider - is therefore important.

#### THE SUPPORT IS MAINLY SITUATED IN RAISING AWARENESS, INFORMING AND ADVISING, WHILE THE GREATEST NEED IS IN ACTION-ORIENTED GUIDANCE AND COACHING

The project coordinators describe six roles performed within the project call, i.e. informing (e.g. promotion), sensitising (e.g. a scan), advising (e.g. drawing up action plan), facilitating knowledge sharing and transfer (e.g. learning networks), guiding (e.g. action-oriented coaching), empowering (e.g. issuing a certificate), and job matching. Not all projects include all roles, nor do projects limit themselves to only one role.

The survey shows that the support for most trajectories is placed under tailor-made advice (39.2%) and drawing up an individual action plan (24.3%) (role 'advise'), carrying out a scan (33.4%) (role 'sensitise'), collective information session(s) (31.2%) (role 'inform'). These forms can realise important partial outcomes, such as increased awareness about the importance of inclusive business, more willingness to engage in inclusive business, and more knowledge about what inclusive business can entail. However, participants still sometimes find it difficult to convert the higher awareness, willingness and enhanced knowledge into the implementation of effective changes in the company. It remains a challenge for companies to effectively implement actions such as those included in an action plan in many processes. Lack of time often plays a role in this, but people also indicate that the actions are not always immediately deployable and practically feasible.

Only 24.3% of participating companies reported having received action-oriented guidance and coaching. However, the need for this type of guidance appears to be greatest, as reflected in the case study and in the open-ended survey responses. The most frequently mentioned shortcoming perceived by the companies regarding support is concrete tips and help, which the enterprise can use in a practical and immediately applicable way. Thus, although companies receive good information about inclusive entrepreneurship, many lack practical guidance and concrete advice.

#### NEED FOR REFERRAL, BUT NOT WITHOUT NECESSARY COACHING AND COMPETENCE BUILDING

The priority need for many companies that want to commit to inclusive entrepreneurship is the need for recruitment. Therefore, when a sufficiently inclusive working environment is guaranteed, referral of candidates that the companies do not reach themselves is important. However, the case study shows that too often candidates are admitted without guaranteeing the necessary competence enhancement and coaching or guidance on the workplace. Among other things, internships are used to observe the candidates' knowledge and skills before moving to a permanent contract. Of course, internships do require adequate on-the-job mentoring and coaching. The jobseeker's technical skills should be able to be strengthened during the internship, with the help of sufficient coaching. This does not always seem to be the case in practice. For soft skills and language skills, external job and language coaching can be used. This coaching can support the (sustainable) integration of the employee in the workplace, although these forms of coaching also have some limitations (e.g. we hear in the case study that job coaching is not sufficiently intensive). The training of internal mentors was not observed in the case study, even though this is the most sustainable way to permanently integrate people with a deficit in soft or technical skills into the company.

---

<sup>7</sup> Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). The labour potential of non-occupationally active people: a demand-side approach, i.o. Department of Work and Social Economy

## 2.2.1 Partner organisations

The projects within the Inclusive Companies project call work with partner organisations. The overarching analysis of the program theories of the 10 projects allows us to distinguish some types of partners:

- ▶ A first important cluster are partners that support the **inflow** of companies and employees/ jobseekers to the support offer. This involves recruiting candidates, publicising the offer, and raising awareness about the importance of inclusive entrepreneurship (e.g. employer organisations, sector funds, local councils and front-line organisations).
- ▶ In addition, projects **collaborate operationally** to realise the offer. A number of interventions are implemented together with partners. There are also partners who support the projects through advice and input of their expertise. In addition, there are partners who support in terms of job matching.
- ▶ Finally, there is a cluster of partners to which companies or employees/ jobseekers are **referred** for in-depth or complementary offers (including other ESF projects in the call).

## 2.2.2 Broad interpretation of the ESF call

We note that the ESF call, which was broad in scope, was also broad in terms of actions by service providers. Although this evaluation focused on activities with companies, several projects also set up activities with workers and jobseekers. Sometimes this is with a view to creating a pool of jobseekers who can be directed towards the companies being supported, or with a view to increasing the retention of employees within the companies being supported. Sometimes, however, the activities with jobseekers are not linked to the activities with companies. For example, jobseekers are also helped with the VDAB digital file.

Furthermore, the analysis of the change theories of the 10 projects shows that the focus is not always specifically put on -ultimately- increasing the recruitment and retention of *vulnerable* profiles. Because many companies are facing recruitment and retention challenges, the projects that mainly start from the employer side did not specifically focus on the vulnerable profiles in these recruitment and retention challenges. This expectation was also not made sufficiently explicit in the ESF call.

## 3 / Impact of support

### SUPPORT CONTRIBUTES TO INCREASED KNOWLEDGE AND AWARENESS OF INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP, BUT IMPORTANCE OF FURTHER SPILL-OVER INTO THE COMPANY SHOULD NOT BE OVERLOOKED

Most of the offered services met expectations and were adapted to the needs of the companies. The offered support mainly strengthened knowledge about inclusive entrepreneurship and created more awareness about the importance of inclusive entrepreneurship. To a lesser extent, participating in the support lead to changing the companies' views on inclusive entrepreneurship, usually because they already had a strong vision and motivation for inclusive entrepreneurship beforehand.

The results of the counselling do not only affect the participant, but also the company more broadly: almost three out of four participants indicate that support has strengthened the company's capacity to do inclusive entrepreneurship, that employees' views on inclusive entrepreneurship have changed, and that the company is more willing to commit to inclusive entrepreneurship. Yet this internal knock-on does not go far enough at all companies. Internal resistance and a lack of broader internal awareness are major barriers cited in the survey to taking substantial steps forward on inclusive entrepreneurship. It is therefore very important to ensure that the support does not only reach the participant (often the business manager or HR manager), but also the wider company.

## SUPPORT DOES USUALLY LEAD TO SOME CHANGES IN THE BUSINESS

The study shows that support triggers changes in the company. In the survey, most respondents indicated that one or more results were realised. The change that was realised for the highest proportion of companies was that vacancies were filled (at 27.3%). This was also found to be the greatest support need of companies at the start of the support process and the most common substantive focus of support. Also, 19.5% said there was more diversity in the workplace. In 20.7% of participating companies, recruitment policies were adjusted. But changes were also realised with a view to sustainable employment of new employees and retention of current employees: 26.7% say that the support helped them deal better with diversity, 25.8% say that staff competences were strengthened, and 15.9% say that staff retention improved. People also indicated in the survey that the changes were generally sustainable.

## HOWEVER, IT USUALLY INVOLVES SMALLER ADJUSTMENTS, NOT A COMPLETE 'SYSTEM' CHANGE

Although the survey shows that support does realise (partial) outcomes, it often appears to be 'marginal' adjustments, and usually not a full transition to an inclusive company. Companies usually start from the current work context: adjustments to the work organisation (14.4%) and adjustments in the workplace (10.5%), are changes that were less prominent in the survey. The case study also shows that companies (and their supervisors) mostly start from the current work context. Not often suggestions are formulated to adjust, for instance, the workplace or timetables.

Making a transition to an inclusive enterprise is a long and intensive process. It requires time and resources. Long-term trajectories are needed for this. In the survey results, long-term trajectories correlate more often with higher awareness about the importance and more recognition and willingness for inclusive entrepreneurship.

In addition, the case study shows that there seems to be more movement in terms of inclusive entrepreneurship among companies that focus on retaining current employees than among companies that only want to fill vacancies. When companies want to retain employees, they enter into a dialogue with staff about the reasons for absenteeism and drop-outs. They should then translate this knowledge into concrete action plans or reorganisation of work. We find that the cases realised more impact when, in addition to recruitment, employee retention was also considered important.

## INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP IS NOT ALWAYS SUSTAINABLY EMBEDDED IN THE COMPANY

Although the survey results suggest that the changes made are sustainable, inclusive entrepreneurship does not always appear to be sustainably embedded in the company. For only 11.7%, support formally included inclusive entrepreneurship in the HR policy (which, of course, does not exclude that this may have been the case for a number of companies before participation) and almost no companies allocated more resources to inclusive entrepreneurship. Creating or optimising an organisational policy is also less common (13.8% optimised or developed an inclusion, diversity and/or anti-discrimination policy, 7.8% a competence policy, 6.6% a retention policy and 6.3% a reintegration policy). The case study also shows that few companies document their plans and vision around inclusive entrepreneurship, for instance in a charter, strategic vision note or human resources policy.

However, such a note offers more guarantee of sustainable implementation. In almost all cases of the case study, it was observed that one person within the company brought inclusive entrepreneurship into the company. This person made the difference. And there are even cases where it is observed that the day-to-day management of the company gradually became convinced of the renewed personnel policy. At the same time, the danger lurks here that when the staff member leaves the company, inclusive entrepreneurship leaves together with this person.

## AN INTEGRATED SERVICE OR GOOD REFERRAL TO PARTNERS IS IMPORTANT TO REALISE THE FINAL IMPACT

The case study shows us that the final impact - i.e. higher recruitment and retention of vulnerable profiles - is mainly realised with 'all-round' trajectories: trajectories in which work is done both on personnel policy and with the target groups themselves. However, it is not true that projects that only work on activities with companies (and not connecting to activities with employees/jobseekers) do not realise any impact (or partial outcomes). On the contrary, these can, among other things, contribute to the company's awareness, willingness and capacity to do inclusive entrepreneurship. Depending on the starting position of the company, it may even be appropriate to initially locate the guidance primarily with the company. Although the case study shows that a company also gains insights into inclusive entrepreneurship from guidance, counselling and coaching, and gradually makes adjustments to the company policy, vulnerable profiles do then initially end up in an environment that has not yet met their needs and the chance of a disappointing experience for these profiles is very real. Trajectories in which there is a focus solely on referral have less guarantee of success.

It is therefore important, on the one hand, to make an accurate assessment of the company's needs and of the support that best suits them and, on the other hand, -at the appropriate time- to connect to guidance, counselling and coaching of vulnerable jobseekers and employees and thus guarantee that an 'integral' support trajectory is provided for every company.

## 4 / Recommendations

We formulate some recommendations to strengthen the effectiveness of the new call, 'partnerships inclusive workplaces'.<sup>8</sup> The recommendations are aimed at partnerships, Europe WSE and the Flemish government.

### 4.1. Recommendations for partnerships

- ▶ Develop a vision of the companies the partnership wants to reach (e.g. is a minimum level of support for inclusive entrepreneurship required in the enterprise?) and carry out a strategic reflection on the form the support should take towards different types of companies. Differentiate the offer depending on the type of enterprise. Among other things, differentiate according to:
  - The extent to which the company is convinced of the added value of inclusion
  - The extent to which intrinsic motivation is present
  - The extent to which the working environment is already inclusive
  - The size of the company (with or without an HR department)
- ▶ Allow enough time to properly assess the company's needs and the support that best suits them.
- ▶ Make the mandate of the company's participant to make effective adjustments in the enterprise a necessary condition for participating in the support offer.
- ▶ Set up the necessary actions to proactively promote the offer to companies.
- ▶ Make clear agreements with the other partnerships about each one's positioning in the field of inclusive entrepreneurship support and discuss how the partnerships can *together* ensure that every company gets the most appropriate support.
- ▶ Always focus guidance on both recruitment and retention challenges. Always make companies aware that they are responsible for creating a working environment in which (vulnerable) employees feel engaged and valued, are able to acquire skills and competences and remain in employment sustainably.

---

<sup>8</sup> At the time of writing these recommendations, the principle note for the new call Inclusive Partnerships has already been published. At the same time, the interim conclusions of this impact evaluation were taken into account in the drafting of the principle note.

- ▶ Support companies in providing the necessary coaching and competency-building for vulnerable profiles being recruited.
- ▶ When providing guidance to companies, focus on documenting the new or renewed inclusive business strategy so that it can be widely supported in the company.
- ▶ Encourage medium-sized and large companies to set up an internal working group within the company to help develop and follow up on the changes concerning inclusive entrepreneurship, so that renewed visions and approaches are supported by and trickle down to all parts of the company.
- ▶ Provide a thoughtful, quality support offer that leads to effective impact among companies:
  - Deploy action- and practice-oriented guidance that supports companies in implementing actions.
  - Offer sufficient long-term and intensive trajectories.
  - Guarantee a coherent and comprehensive service that:
    - when the company is ready, connects to partners who can refer vulnerable profiles and provide the necessary guidance and on-the-job coaching; and
    - prevents fragmentation in the trajectory (when different partners are involved at different times) by providing a clear director's role in the guidance.

## 4.2. Recommendations for Europe WSE

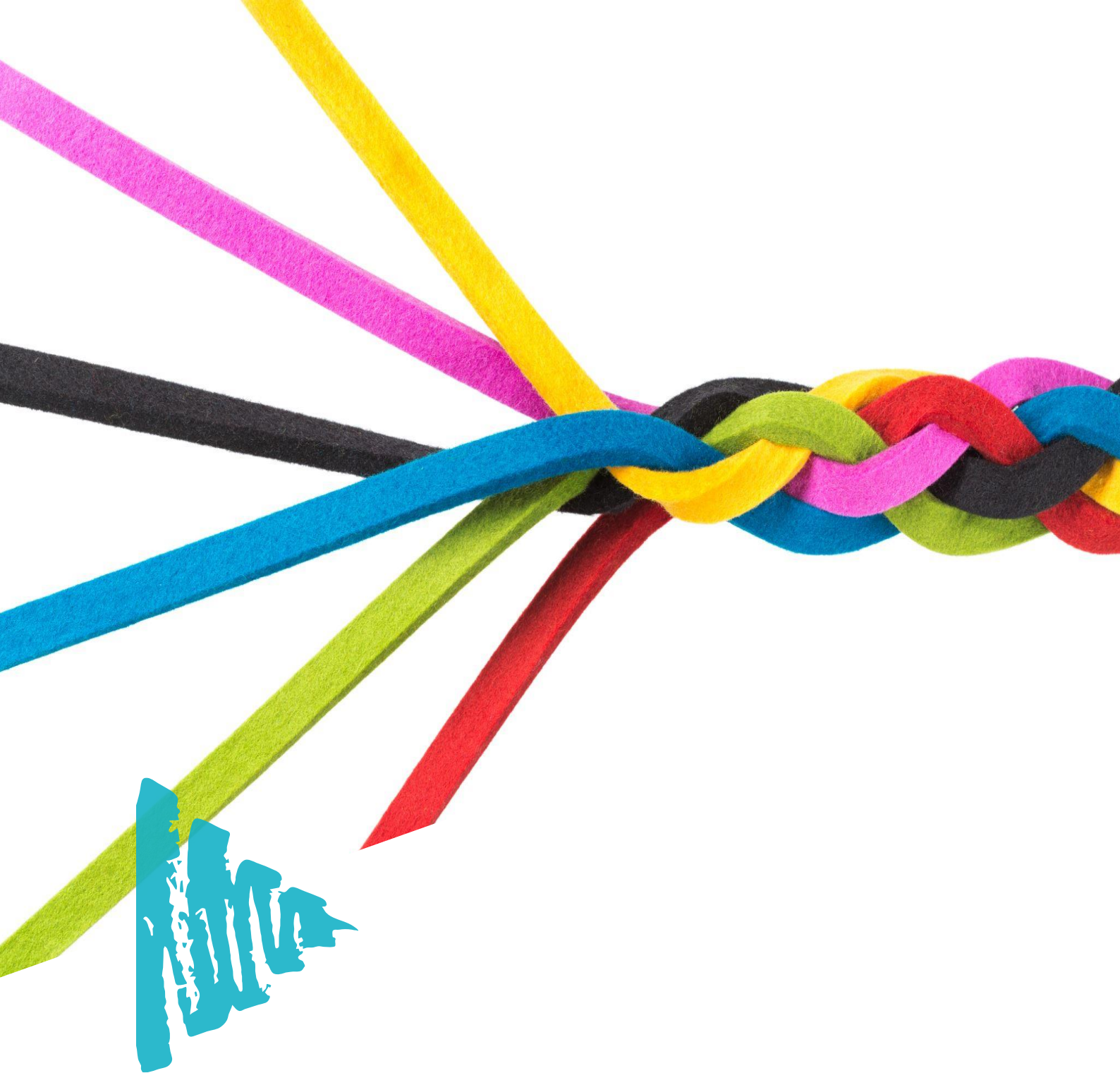
- ▶ Establish a clear communication around the support offer that quickly guides companies through the different actors and range of services and allows each company to make a good assessment of the support that is best suited to its needs and make a conscious choice in range of services. Ensure coordinated dissemination of communication (both through its own channels and through the channels of actors in the partnerships).
- ▶ Anticipate the mechanisms underlying potential competition between partnerships. Encourage partnerships to work together.
- ▶ Steer the partnerships in the call and results funding with aim.
  - Enable differentiation in the support offer of partnerships according to the type of company, and value partnerships that clearly differentiate their offer.
  - Appreciate initiatives to proactively make the range of services known to companies.
  - Focus on guidance that always addresses both recruitment and retention challenges and supports companies in providing the necessary coaching and competence-building to vulnerable profiles being recruited.
  - Steer for a comprehensive offer of action- and practice-oriented guidance that can also connect the gap with partners who direct and guide vulnerable jobseekers and workers.
  - Enable sufficiently intensive and long support trajectories and take this into account in result-based funding.
  - In the result funding, also value partial outcomes (increased willingness, increased awareness, creation of more inclusive work environment, etc.), and not only the final impact indicators (recruitment and retention of vulnerable profiles).
- ▶ Continuously monitor whether partnerships maintain the focus on vulnerable workers and jobseekers as final beneficiaries.



- ▶ If, in practice, the activities of Inclusive Companies partnerships overlap partly with activities funded by other funding frameworks: make more concrete agreements with the partnerships on when (and what part of) the guidance is funded from ESF call resources, and when it is expected to be funded (and what part of it) from other frameworks.

### 4.3. Recommendations for the Flemish Government

- ▶ Explore how companies can continue to be encouraged to engage in internal mentoring capacity now that support through Flemish training incentives for mentor training is being discontinued.
- ▶ Continue the provision of external job and language coaching, identify the bottlenecks for companies in this support, and then take initiatives to remove these barriers.



## Inleiding

We starten dit rapport met een toelichting van de context, de doelstellingen, de aanpak en de methode van de impactevaluatie. We sluiten dit deel af met een leeswijzer voor de rest van dit rapport.

# 1 / Context en doelstellingen van de impactevaluatie

In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op de beleidscontext, de ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen' en de doelstelling van de impactevaluatie.

## 1.1. Context van de evaluatie

Het verhogen van de werkzaamheidsgraad naar 80 procent is één van de ambities die de Vlaamse regering nastreeft naar aanleiding van het Vlaams regeerakkoord 2019-2021. Het bevorderen van de werkzaamheidsgraad van kwetsbare groepen krijgt hierbij extra aandacht. Bij sommige kansengroepen is deze werkzaamheidsgraad namelijk disproportioneel laag, zoals bijvoorbeeld bij laaggeschoolden (51,9%), de groep 55-64-jarigen (60,0%) en personen geboren buiten de EU28 (63,3%) in vergelijking met de gemiddelde werkzaamheidsgraad in het Vlaams Gewest (76,9%)<sup>9</sup>. Om de geambieerde 80 procent te behalen, is het belangrijk om in te zetten op het dichten van deze kloof. Deze ambitie is niet de enige beweegreden om in te zetten op een inclusieve arbeidsmarkt en aldus het maximaal inzetten van het arbeidspotentieel. Het recht op werk is een economisch en sociaal recht (Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, 1948; Internationaal Verdrag inzake Economische, Sociale en Culturele rechten, 1966; VN-Verdrag inzake Rechten van Personen met een Handicap, 2006) en mensen zouden zonder discriminatie toegang moeten hebben tot dit recht. Daarnaast draagt het hebben van werk positief bij tot de algemene gezondheid en het welbevinden van mensen.

Naast het verhogen van de werkzaamheidsgraad is ook de enorme krapte op de arbeidsmarkt een grote uitdaging. De samenloop van de vergrijzing en de ontgroening zorgt voor een daling in bevolking op beroepsactieve leeftijd.<sup>10</sup> Eind mei 2023 was het aantal openstaande vacatures toegenomen tot maar liefst 213 599<sup>11</sup>. Dit heeft als gevolg dat ondernemingen hun productiviteit zien dalen. Deze cijfers staan in contrast met de lage werkzaamheidsgraad bij de kansengroepen. Zij ervaren meerdere obstakels richting werk, waardoor zij maar moeilijk de weg naar de arbeidsmarkt vinden. Enkele van deze obstakels zijn het niet beschikken over de juiste kwalificaties, afhankelijk zijn van het openbaar vervoer, een gebrekkige taalkennis, moeilijke gezinssituatie of andere uitdagingen op persoonlijk vlak, onvoldoende kennis van de mogelijkheden rond begeleiding naar werk, ...

Een grote uitdaging voor de Vlaamse arbeidsmarkt bestaat er dan ook in deze kwetsbare personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen en hen te begeleiden richting een duurzame job. Maar ook aan de vraagzijde, namelijk de kant van de werkgevers, is begeleiding en ondersteuning nodig. Zo is er enerzijds sprake van drempels langs werkgeverskant die de instroom van kwetsbare groepen naar de arbeidsmarkt bemoeilijken, en anderzijds is er op de werkvloer nog te weinig knowhow aanwezig om deze kwetsbare groepen te bereiken en te begeleiden<sup>12</sup>.

Het beleid in Vlaanderen dat gericht is op het versterken van de inclusie op de arbeidsmarkt is geëvolueerd van het loopbaan- en diversiteitsbeleid (met de diversiteitscoaches), naar het Focus op Talent-beleid met haar 3 sporen, dat daarna nogmaals werd herbekeken. Enkele projecten uit spoor 3 van het Focus op Talent-beleid werden verdergezet of hervormd tot projecten die (deels) gefinancierd worden door ESF, onder andere binnen de oproep 'Inclusieve Ondernemingen', het voorwerp van deze impactevaluatie.

---

<sup>9</sup> Cijfers van kwartaal 1 2023, op basis van trendindicatoren Steunpunt Werk

<sup>10</sup> Ontgroening en vergrijzing in Vlaanderen 1990-2050. Verkenningen op basis van de NIS-bevolkingsvooruitzichten | Vlaanderen.be

<sup>11</sup> Bron: Arvastat: som van de openstaande vacatures NECZU rechtstreeks aan VDAB gemeld, NECZU via werving- en selectiekantoren en de Uitzendopdrachten ([https://arvastat.vdab.be/arvastat\\_basisstatistieken\\_vacatures.html](https://arvastat.vdab.be/arvastat_basisstatistieken_vacatures.html))

<sup>12</sup> Zie ook: Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.

## 1.2. ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'

De opzet van de oproep 'Inclusieve Ondernemingen' is om werkgevers en werkvloeren in Vlaanderen te ondersteunen bij het aanwerven en behouden van kwetsbare doelgroepen. Het doel hierbij is om ondernemingen bewust te maken van de mogelijkheden van alle talenten op de arbeidsmarkt, en deze te ondersteunen bij de inclusievragen die ze hebben, in het bijzonder over instroom en retentie. Organisaties konden binnen deze opdracht projectvoorstellen indienen die tot doel hebben de inclusie van de Vlaamse arbeidsmarkt te verhogen. Deze oproep beoogt dan ook tot een samenhangend aanbod van dienstverlening te komen dat ondernemingen, organisaties en/of werkvloeren kan helpen op vlak van instroom en retentie:

- ▶ **Instream:** het invullen van vacatures rekening houdend met het beschikbare arbeidspotentieel
- ▶ **Retentie:** het voorzien van duurzame loopbanen voor werknemers in de huidige of nieuwe functie of sector

Met deze oproep wil ESF stappen zetten richting een inclusievere arbeidsmarkt en de positie van kwetsbare werknemers en werkzoekenden versterken. De projecten zorgen voor interactie tussen bemiddeling en instroom, het ondersteunen van de ondernemingen bij het individuele instroomtraject of loopbaantraject van medewerkers en streven naar de structurele inbedding van HR-processen van inclusief ondernemen op de werkvloer. Het kan onder meer gaan om het individueel begeleiden van werkgevers bij het instroomproces van nieuwe medewerkers of het rechtstreeks begeleiden van de (toekomstige) werknemers. De voornaamste doelgroepen zijn ondernemingen, zittende en toekomstige werknemers.

Er werd voor deze oproep een budget voorzien van 13.600.000 euro, waarvan 5.440.000 euro ESF-middelen en 8.160.000 euro afkomstig uit het Vlaams Cofinancieringsfonds. In totaal werden binnen deze oproep tien projecten goedgekeurd, dewelke beknopt worden samengevat in [Tabel 1](#), en uitgebreid beschreven worden in deel 2. De goedgekeurde projecten gingen van start op 1 oktober 2020 en lopen voor een periode van maximaal 27 maanden tot 31 december 2023. In het ESF-evaluatieplan is, gezien de omvang van het budget voor de ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen' en in lijn met de Europese evaluatieverplichting, vastgelegd dat deze oproep minstens éénmaal tijdens de programmaperiode op impact moet worden geëvalueerd.

Tabel 1: Overzicht 10 ESF-projecten

Organisatie	Project	Belangrijkste doelgroep	Doel	Middel
50pluz	50pluz Inclusief	Ondernemingen, (toekomstige) werknemers	Het verhogen van het inclusievermogen van de ondernemingen m.b.t. 50-plussers	Aanbieden van integrale en vraaggerichte trajecten aan ondernemingen
Unizo	Elk Talent Aan Boord (ETAB)	Ondernemingen (KMO's)	Elk talent in de KMO aan boord halen en aan boord houden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sensibiliseren, inspireren, informeren, adviseren en begeleiden van de KMO ondernemer rond human capital</li> <li>▶ KMO-ondernemingsleiders met arbeidsbemiddelaars verbinden</li> </ul>
Vlaams Steunpunt Lokale Netwerken Opleiding en Tewerkstelling	Excelsief Inclusief	Ondernemingen, (toekomstige) werknemers	Inclusief werken en ondernemen promoten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Via concrete dienstverlening de onbekendheid van maatregelen en tools wegwerken</li> <li>▶ Ondersteuningsmogelijkheden vertrouwd maken en operationaliseren op maat van de onderneming</li> </ul>
TEO – Teaching Each Other	Iedereen TEO	Ondernemingen, (toekomstige) werknemers	Oplossing vinden voor de competentie-mismatch in de huidige arbeidsmarkt	Via een online deel- en leerplatform werkzoekenden en werkgevers met elkaar in contact brengen Adviseren en begeleiden in de vorm van een leervacature traject
Randstad Belgium	Inclusief en duurzaam!	Ondernemingen, (toekomstige) werknemers)	Inclusievermogen van ondernemingen structureel verhogen	Organisatie van een lerend netwerk omtrent inclusief en duurzaam ondernemen
ABVV, ACLVB, ACV	Mind the Switch	Werknemers, vakbonds délégués	Loopbaanbreed met acties tot het versterken van (toekomstige) werknemers en werkvloeren	Aanreiken van handvaten waarmee délégués op de werkvloer mee aan de slag kunnen Het versterken van (kwetsbare) werknemers via workshops
Vlaamse Confederatie van Social-Profit Ondernemingen	Re-Boot 4 Inclusion	(sociale) Ondernemingen, toekomstige werknemers	(sociale) ondernemingen bewust maken van de mogelijkheden van alle talenten op de arbeidsmarkt	Dienstverlening en ondersteuning van ondernemers doorheen het gehele traject
Groep Intro vzw	Schakels naar Inclusief Ondernemen	Ondernemingen, (toekomstige) werknemers	Ondernemingen inclusieve ondernemingen maken	I-Diverso ondersteunt en begeleidt de onderneming in het proces een inclusievere onderneming te worden, en het uitvoeren van concrete acties op vlak van instroom, onboarding en retentie
Woodwize	Talance	Ondernemingen, (toekomstige) werknemers	Aangepaste dienstverlening uitbouwen en ondernemingen te ondersteunen om aan de slag te gaan met een inclusieve benadering rond instroom en retentie van medewerkers	Servicepakket TALENCE om ondernemingen te ondersteunen
VOKA Project Services	WELT 2.0	Ondernemingen	Doelgroep sensibiliseren, informeren en begeleiden naar een inclusieve onderneming	Op basis van een scan en een actieplan op maat van de onderneming wordt een collectief en individueel traject aangeboden dat focust op instroom- en retentieacties

### 1.3. Doelstelling en scope van de evaluatie

Het doel van deze impactevaluatie is om na te gaan **of en op welke manier** de projecten binnen de oproep leiden tot meer diversiteit of inclusie op de werkvloer – met voldoende aandacht aan de inclusie van de meest kwetsbaren op de arbeidsmarkt.

Dit vertaalt zich in volgende drie concrete doelstellingen:

7. Beschrijven hoe de projectoproep in de praktijk wordt ingevuld (op welke manier beogen de projecten te leiden tot meer instroom en retentie van kwetsbare profielen?);
8. Beschrijven welke mechanismen men met de dienstverlening beoogt te doen werken (op welke manier beogen de projecten te leiden tot meer instroom en retentie van kwetsbare profielen?);
9. Blootleggen of de mechanismen in de praktijk werken (leiden de projecten tot meer instroom en retentie van kwetsbare profielen?).

### 1.4. Onderzoeksvragen

Deze onderzoeksdoelstellingen worden vertaald in onderzoeksvragen, die worden opgedeeld in twee types onderzoeksvragen. Een eerste reeks onderzoeksvragen is gericht op het beschrijven van de invulling van de ESF-oproep (onderzoeksdoelstelling 1). Onderstaande tabel structureert de onderzoeksvragen thematisch.

Tabel 2: Beschrijvende onderzoeksvragen over de invulling van de projectoproep

Praktijken en organisatievormen	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Welke typen interventies (bv. consulting, doorverwijzing, infoverstrekking, intervisie) onderscheiden we? Op welke manier worden ondernemingen overtuigd om aan de slag te gaan met inclusief ondernemen?</li><li>▶ Welke verschillende rollen (bv. bereiken en toeleiden van ondernemingen, sensibiliseren rond inclusief ondernemen, directe interventies, aanreiken van potentiële werknemers of interessante praktijken,..) vervullen de 10 projecten?</li><li>▶ Op welke finale 'begunstigden' focussen de projecten?</li></ul>
Doelgroep	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Op welke doelgroepen richten de projecten zich?</li><li>▶ Welke ondernemingen worden bereikt met de oproep? Wat is het profiel van de deelnemende ondernemingen? Hoe ziet een "goede startpositie" er uit (bv. op het vlak van HR-beleid)? Wat zijn minimale voorwaarden om van start te kunnen gaan?</li><li>▶ Wat zijn de visies op inclusief werkgeverschap bij de werkgevers? Wat verklaart eventuele verschillen in visie?</li><li>▶ Waarom doen ondernemingen mee met de oproep? Van waar komt de motivatie van ondernemingen om inclusief werkgeversgedrag te stellen (knelpuntvacatures, zichtbaarheid acties,..)?</li><li>▶ In welke mate spelen de acties die worden opgezet binnen de projecten van de oproep in op de noden van organisaties om inclusief werkgeversgedrag te stellen?</li></ul>



Partner-organisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie zijn de partnerorganisatie van de projecten? Welke rol nemen ze op? Wat is de toegevoegde waarde van deze partners?</li> <li>▶ Hoe zou het ecosysteem er kunnen uitzien als we sterker willen focussen op inclusief werkgeverschap, vanuit de doelstelling om groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te laten instromen/aan boord te houden? Welke adaptaties veronderstelt dat aan rollen/actoren/dienstverleners?</li> </ul>
----------------------	--

Een tweede reeks onderzoeksvragen heeft betrekking op de werkzame mechanismen, zowel op het blootleggen van deze mechanismen *an sich* (onderzoeksdoelstelling 2), als op het evalueren of de mechanismen in de praktijk werken (onderzoeksdoelstelling 3). Deze onderzoeksvragen zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 3: Onderzoeksvragen m.b.t. de werkzame mechanismen

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ (Hoe) dragen de projecten binnen de oproep bij tot de mate waarin ondernemingen inclusief ondernemen?</li> <li>▶ Welke verandering binnen het kader van inclusief ondernemen beogen de projecten? Op welke domeinen en bij wie wil men die verandering realiseren?</li> <li>▶ In relatie tot de strategieën/de type interventies: Welke hebben meer/minder effect op welke elementen van inclusief ondernemen? Welke goede praktijken zien we?</li> <li>▶ Op welke aspecten bieden de projecten de grootste toegevoegde waarde? Op welke aspecten bieden de projecten, gegeven de inspanning, beperkte toegevoegde waarde?</li> <li>▶ Waar zit verspilling, aangezien er al andere initiatieven even goed of beter dezelfde verandering realiseren?</li> <li>▶ Tot welke acties worden de deelnemende ondernemingen aangezet en welke werknemers worden hiermee bereikt?</li> <li>▶ Welke drempels weerhouden ondernemingen ervan om inclusief werkgeversgedrag te stellen? Met welke specifieke uitdagingen worden KMO's geconfronteerd?</li> <li>▶ Hoe werken deze acties en zorgen ze voor instroom van kwetsbare groepen? Welke acties leveren snel, maar toch duurzaam, resultaat op voor bepaalde kwetsbare groepen?</li> </ul>
--





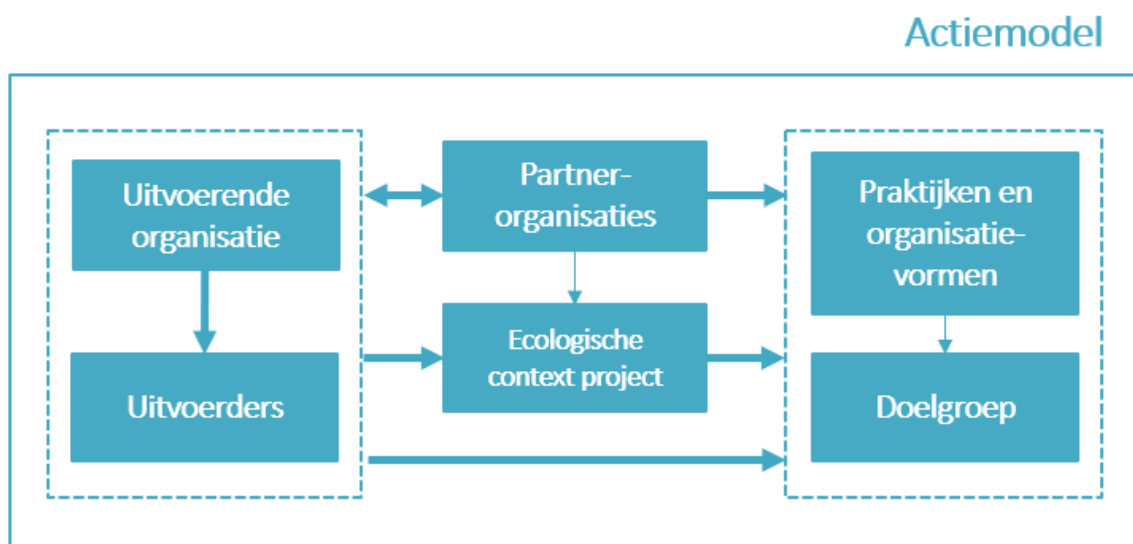
## 2 / Aanpak en methode van de impactevaluatie

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, werd gebruik gemaakt van een **theorie-gedreven evaluatiebenadering** (Chen, 1990, 2015; Weiss, 1997; Treasury Board of Canada, 2012). De theorie-gedreven evaluatie is een werkwijze om de analyses in een evaluatie aan te pakken en te structureren in een expliciete programmatheorie die getoetst wordt aan empirische evidentie over de realisatie in de praktijk.

### 2.1. Beschrijven van de invulling van de ESF-oproep

Een programmatheorie biedt in eerste instantie een goede basis om te beschrijven hoe de projectoproep in de praktijk wordt ingevuld. Binnen de programmatheorie van Chen (2015) wordt deze aanpak weergegeven in het actiemodel.<sup>13</sup> Het actiemodel geeft nl. weer hoe verantwoordelijken voor een programma zichzelf organiseren en samenwerken met partnerorganisaties, binnen de ruimere context, om het doelpubliek te bereiken en het programma uit te voeren. We doen beroep op het actiemodel van Chen om de aanpak van de projecten binnen de ESF-oproep gestructureerd te beschrijven.

Figuur 1: het Actiemodel van Chen



Bron: IDEA Consult, op basis van Chen (2015).

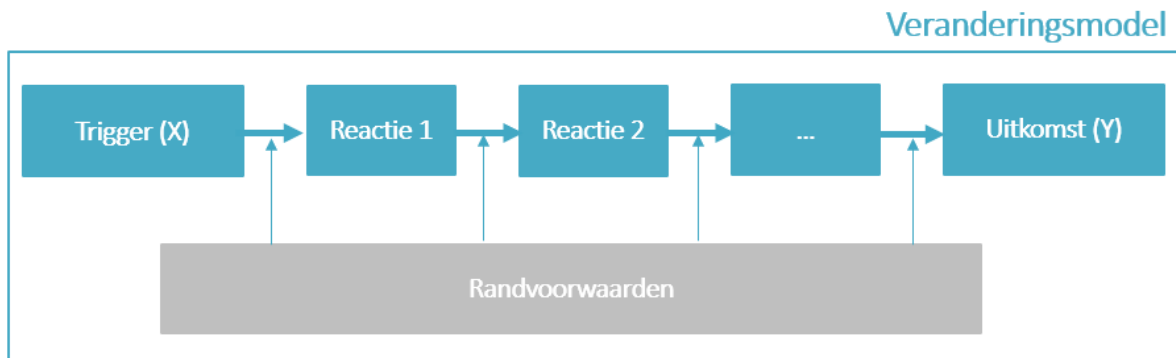
### 2.2. Blootleggen van de werkzame mechanismen

Het veranderingsmodel van de programmatheorie biedt een basis om de theoretische werkzame mechanismen te beschrijven. Het toetsen van het veranderingsmodel gebeurt in deze impactevaluatie via *process tracing* (Beach & Pedersen, 2019): we gaan na of een vooropgesteld theoretisch idee van hoe een dienstverlening werkt, zich effectief in realiteit manifesteert. Process tracing is een kwalitatieve onderzoeksmethodiek. Typisch voor de methode is dat ze via casestudies tracht te achterhalen wat er plaatsvond tussen een interventie (of project) en de gewenste uitkomsten en impact (Vaessen, Lemire & Befani, 2020).

<sup>13</sup> Chen, H.T. (2015), *Practical Program Evaluation. Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective*, Los Angeles: Sage

We stappen af van het veranderingsmodel zoals vooropgesteld werd door Chen (2015), en gaan naar een model waarin de werkzame mechanismen wordt uitgetekend als een logische keten: een systeem van entiteiten die op elkaar ingrijpen en die causale krachten overbrengen van een trigger X naar een uitkomst Y. Op deze manier kan het veranderingsmodel als basis dienen voor de impactevaluatie aan de hand van process tracing.

Figuur 2: het Veranderingsmodel als een logische keten



Bron: IDEA Consult

In een eerste stap worden de werkzame mechanismen geconceptualiseerd. Eén centrale theorie die als werkzaam onderliggend principe de drijvende kracht is in elke stap, en vervolgens deze theorie uitwerken in een gedetailleerde onafgebroken keten van actie en reactie (ofwel: entiteiten die een invloed hebben op elkaar). Alle stappen en acties die niet behoren tot de centrale theorie, maar wel belangrijk worden geacht voor het welslagen van de dienstverlening van het project, creëren randvoorwaarden en zijn zogenaamde 'scope condities' (condities die moeten worden vervuld om de werking van het mechanisme mogelijk te maken).

Daarna wordt vanuit de analyse van een aantal cases -in deze impactevaluatie zijn dat er 15- empirische evidentie verzameld, zodat voor iedere stap van het theoretisch mechanisme kan worden nagegaan of de stap en de randvoorwaarden zich effectief voordoen in de praktijk - en het theoretisch mechanisme aldus gefalsifieerd of geconfirmeerd kan worden.

### 2.3. Onderzoeksmethoden

Er werden verschillende onderzoeksmethoden ingezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden. We beschrijven elk van deze hieronder. [Tabel 4](#) geeft een overzicht van de gebruikte onderzoeksmethode(n) per onderzoeksvraag. Voor elke onderzoeksvraag werd de constructvaliditeit gegarandeerd, door een triangulatie van methoden.



Tabel 4: Overzicht onderzoeksmethoden per onderzoeksvraag (1)

Onderzoeksvraag		Deskstudie	Werk sessie	Online enquête	Case studie analyse
Praktijken en organisatievormen	Welke typen interventies (bv. consulting, doorverwijzing, infoverstreking, intervisie) onderscheiden we? Op welke manier worden ondernemingen overtuigd om aan de slag te gaan met inclusief ondernemen?	X	X		
	Welke verschillende rollen (bv. bereiken en toeleiden van ondernemingen, sensibiliseren rond inclusief ondernemen, directe interventies, aanreiken van potentiële werknemers of interessante praktijken,..) vervullen de 10 projecten?	X	X	X	
	Op welke finale 'begunstigden' focussen de projecten?		X		
Doelgroep	Op welke doelgroepen richten de projecten zich?		X	X	
	Welke ondernemingen worden bereikt met de oproep? Wat is het profiel van de deelnemende ondernemingen? Hoe ziet een "goede startpositie" er uit (bv. op het vlak van HR-beleid)? Wat zijn minimale voorwaarden om van start te kunnen gaan?			X	
	Wat zijn de visies op inclusief werkgeverschap bij de werkgevers? Wat verklaart eventuele verschillen in visie?	X	X	X	
	Waarom doen ondernemingen mee met de oproep? Van waar komt de motivatie van ondernemingen om inclusief werkgeversgedrag te stellen (knelpuntvacatures, zichtbaarheid acties,..)?	X	X	X	
	In welke mate spelen de acties die worden opgezet binnen de projecten van de oproep in op de noden van organisaties om inclusief werkgeversgedrag te stellen?			X	
Partners	Wie zijn de partnerorganisatie van de projecten? Welke rol nemen ze op? Wat is de toegevoegde waarde van deze partners?	X	X		
	Hoe zou het ecosysteem er kunnen uitzien als we sterker willen focussen op inclusief werkgeverschap, vanuit de doelstelling om groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te laten instromen/aan boord te houden? Welke adaptaties veronderstelt dat aan rollen/actoren/dienstverleners?		X		



Tabel 5: Overzicht onderzoeksmethoden per onderzoeksvraag (2)

Onderzoeksvraag		Deskstudie	Werkessie	Online enquête	Casestudie analyse
Werkbare mechanismen	▶ (Hoe) dragen de projecten binnen de oproep bij tot de mate waarin ondernemingen inclusief ondernemen?	X	X	X	X
	▶ Welke verandering binnen het kader van inclusief ondernemen beogen de projecten? Op welke domeinen en bij wie wil men die verandering realiseren?	X	X		X
	▶ In relatie tot de strategieën/de type interventies: Welke hebben meer/minder effect op welke elementen van inclusief ondernemen? Welke goede praktijken zien we?			X	X
	▶ Op welke aspecten bieden de projecten de grootste toegevoegde waarde? Op welke aspecten bieden de projecten, gegeven de inspanning, beperkte toegevoegde waarde?			X	X
	▶ Waar zit verspilling, aangezien er al andere initiatieven even goed of beter dezelfde verandering realiseren?		X		X
	▶ Tot welke acties worden de deelnemende ondernemingen aangezet en welke werknemers worden hiermee bereikt?		X	X	X
	▶ Welke drempels weerhouden ondernemingen ervan om inclusief werkgeversgedrag te stellen? Met welke specifieke uitdagingen worden KMO's geconfronteerd?		X	X	X
	▶ Hoe werken deze acties en zorgen ze voor instroom van kwetsbare groepen? Welke acties leveren snel, maar toch duurzaam, resultaat op voor bepaalde kwetsbare groepen?	X	X	X	X



### 2.3.1 Deskstudie

Als eerste stap in het onderzoeksproces werd een beknopte deskstudie uitgevoerd, bestaande uit het projectvoorstel van elk project, een reeds uitgevoerde analyse van elk projectvoorstel dat gebeurde i.k.v. de evalueerbaarheidsstudie, verslagen van gesprekken door HazelHeartWood en Konekt in het kader van de opstart van het Platform Inclusief Ondernemen, en inhoudelijke rapportering van de projecten aan Europa WSE. Daarnaast werd ook de evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de oproep, uitgevoerd door Odisee, doorgenomen.

### 2.3.2 Werksessies met projectcoördinatoren

In deze tweede fase werd toegewerkt naar een programmatheorie voor elk van de tien projecten. Daarvoor werd per project een online werksessie georganiseerd met de projectverantwoordelijken. Voorbereidend aan de werksessie werd het projectvoorstel en andere documentatie doorgenomen. Tijdens de werksessie werd in co-creatie met de projectverantwoordelijke(n) een programmatheorie per project uitgetekend. De programmatheorieën werden na de werksessie door de onderzoekers gefinaliseerd naar de methode van Chen (2015), en bevatten telkens een actiemodel en een verandermodel, met een beschrijving van elk van de elementen, om de werking van elk project volledig te begrijpen. De programmatheorieën werden aan de projectverantwoordelijken bezorgd om deze te valideren.

De programmatheorie voor elk van de 10 ESF-projecten wordt opgenomen in bijlage ANNEXESA.2 / van dit rapport. Na de opmaak van de 10 programmatheorieën, werd een overkoepelende analyse van deze 10 programmatheorieën uitgevoerd. Deze overkoepelende analyse was erop gericht om de invulling van de gehele ESF-oproep te kunnen uittekenen (praktijken en organisatievormen die worden georganiseerd, doelgroepen die worden aangesproken en finaal beoogd, en partnerorganisaties waarmee wordt samengewerkt). Daarnaast bood deze overkoepelende analyse, samen met de analyse van de enquêteresultaten (cf. onderstaande paragraaf 2.3.3), de mogelijkheid om een gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel (en dus de werkzame mechanismen) uit te werken, gestructureerd als een logische (resultaten)keten. Dit kader vormde de basis voor de casestudie a.d.h.v. process tracing, waarin de mechanismen verder verfijnd werden (cf. onderstaande paragraaf 2.3.4).

### 2.3.3 Online enquête

Vervolgens werd een online enquête uitgevoerd, gericht op ondernemingen die deel hebben genomen aan de ESF-projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'. Tabel 4 geeft weer op welke onderzoeksvragen de online enquête een antwoord trachtte te vinden.

Er werd gekozen voor een online enquête, omdat deze methode toelaat om op een pragmatische en efficiënte wijze de grote groep ondernemingen die bereikt werden door de ondersteuning, te bevragen. Wel houdt deze methode een aantal validiteitsrisico's in, die in acht moeten genomen worden bij de interpretatie van de resultaten:

- ▶ Ondernemingen die een intensiever traject hebben doorlopen, zullen meer geneigd zijn om de enquête in te vullen dan ondernemingen die slechts een beknopte ondersteuning (bv. een korte adviesvraag) ontvingen. De enquête geeft daarom eerder inzicht in de doelgroep, praktijken en organisatievormen, en de impact van de 'intensievere' ondersteuningstrajecten.
- ▶ De impact of de outcomes van de ondersteuning, worden in de online enquête gemeten aan de hand van self-assessments. Hierbij bestaat een risico in de betrouwbaarheid van deze resultaten: respondenten



maken zelf een inschatting van de outcomes, die niet gegarandeerd overeenkomt met de realiteit. Voorzichtigheid is daarom geboden bij de interpretatie van de resultaten van de enquête m.b.t. de outcomes (cf. hoofdstuk 1 in Deel 2). De casestudie die aanvullend op de enquête werd uitgevoerd, biedt de mogelijkheid om de enquêteresultaten over de outcomes (bv. de veranderingen in de onderneming die gerealiseerd werden t.g.v. de begeleiding) in perspectief te plaatsen.

Sommige ESF-projecten hebben zowel actielijnen die zich richten op ondernemingen, als actielijnen die gericht zijn op werknemers en werkzoekenden. De scope van de enquête betrof de actielijnen binnen elk van de projecten die expliciet gericht waren op ondernemingen (en het aanpassen van werkgeversgedrag). De enquête was gericht op de personen binnen de onderneming die de dienstverlening ontvingen (zaakvoerders, HR-medewerkers, ...).

Er werd een generieke enquêtevragenlijst opgesteld voor al deze actielijnen gericht op ondernemingen binnen de ESF-oproep. De enquête werd gelanceerd in december 2022. Er werd aan de projectverantwoordelijken gevraagd om de enquête te versturen naar alle ondernemingen die ondersteuning in het kader van het ESF-project hadden ontvangen. De uitnodiging van de enquête werd door de projectcoördinatoren verstuurd naar in totaal 4,621 ondernemingen. 460 ondernemingen vulden de enquête in, waarvan 329 de enquête tot het einde invulden. De responsgraad bedraagt dus 10%. Zowel de antwoorden van de respondenten die de enquête volledig beantwoordden, als van zij die de enquête slechts gedeeltelijk invulden, werden behouden. Dit kan ertoe leiden dat de basis (n=) per vraag licht varieert.

Onderstaande tabel toont het aantal aangeschreven ondernemingen en het aantal ontvangen antwoorden per project. De tabel toont dat er aanzienlijke verschillen zijn in het aantal uitnodigingen dat voor elk van de projecten werd verzonden, alsook in de respons en in de responsgraad. Dit maakt dat een aantal projecten sterk vertegenwoordigd zijn, en andere slechts een erg beperkt gewicht hebben in de totaalresultaten:

- ▶ WELT, Schakels naar inclusief ondernemen, Exclusief Inclusief en ETAB zijn het sterkst vertegenwoordigd;
- ▶ Iedereen TEO, 50Pluz, Talance en Inclusief en duurzaam! zijn beperkt vertegenwoordigd.

Het is belangrijk om dit in acht te nemen bij het interpreteren van de enquêteresultaten. Immers, aangezien een aantal projecten meer vertegenwoordigd zijn dan andere projecten in de steekproef van de enquête, zijn deze projecten mogelijks 'dominant' in de algemene resultaten. In bijlage A.3 werden de enquêteresultaten uitgesplitst voor de vier projecten met de grootste respons (m.n. de projecten met voldoende respons om de resultaten apart weer te geven), om zo na te gaan of achter de totaalresultaten sterk verschillende dynamieken tussen deze projecten schuilgaan. Indien dit het geval was, wordt dit in het rapport toegelicht.

Tabel 6: Aantal aangeschreven ondernemingen en aantal ontvangen antwoorden per project in de enquête

	Aantal aangeschreven ondernemingen	Aantal antwoorden	Responsgraad
Voka (WELT)	1449	<b>132</b>	9,1%
Verso (Hands on Inclusion)	259	55	21,2%
Randstad - Risesmart (Inclusief en duurzaam!)	65	24	36,9%
Group Intro/I-diverso (Schakels naar inclusief ondernemen)	512	<b>154</b>	30,1%
Woodwize/Cobot/Ivoc/Edu+ (Talance)	84	16	19,0%
Iedereen TEO	40	5	12,5%
Werkplekarchitecten (Exclusief inclusief)	931	<b>173</b>	18,6%
Unizo (ETAB)	1281	<b>103</b>	8,0%
50Pluz	/	7	



Bron: informatie doorgegeven door projectcoördinatoren en enquêteresultaten

Ter info: respondenten konden meerdere antwoorden aanduiden en kunnen dus vertegenwoordigd zijn in meerdere rijen

Het ESF-project 'Mind the Switch' van de vakbonden heeft één actielijn die erop gericht is om werkgeversgedrag te veranderen: 'Inclusieve Werkvloeren'. Echter, het project 'Inclusieve Werkvloeren' van de vakbonden heeft een iets andere insteek dan de 9 andere projecten: het project ondersteunt in de eerste lijn niet de HR-verantwoordelijken of zaakvoerders, maar wel de vakbondsdelégés. Omwille van deze andere doelgroep en insteek, werd beslist om voor dit project een licht aangepaste aparte enquête te versturen naar de vakbondsdelégés die de ondersteuning ontvingen. Dit maakt dat het project Mind the Switch (actielijn Inclusieve Werkvloeren) niet vertegenwoordigd is in de enquêteresultaten van de primaire enquête (cf. tabel hierboven). De resultaten van de aparte enquête gericht op vakbondsdelégés die de ondersteuning van de vakbonden via het project 'Inclusieve Werkvloeren' ontvingen, worden opgenomen in bijlage A.3 en alleen in het rapport besproken indien ze beduidend afwijken van de resultaten van de hoofdenquête.

De aparte enquête specifiek voor het project van de vakbonden werd gelanceerd in maart 2023 en verstuurd naar 384 vakbondsdelégés. 144 vakbondsafgevaardigden vulden de aparte enquête voor het vakbondspjject in, waarvan 124 tot het einde. Onderstaande tabel geeft een overzicht.

Tabel 7: Aantal aangeschreven vakbondsdelégés en aantal ontvangen antwoorden in de aparte enquête voor Inclusieve werkvloeren

	Aantal aangeschreven vakbondsdelégés	Aantal antwoorden	Responsgraad
Vakbonden (Inclusieve werkvloeren)	384	144	37,5%

Bron: informatie doorgegeven door projectcoördinatoren en enquêteresultaten

De resultaten van de enquête werden geanalyseerd met Excel, Python en SPSS. In een eerste instantie werden de resultaten van elke onderzoeksvraag voor de gehele groep respondenten geanalyseerd met behulp van Excel en Python. Vervolgens werden relevante kruisingen gemaakt (bv. bij relevante onderzoeksvragen een kruising met kenmerken van de ondersteuning -o.a. de aanbieder van de ondersteuning-, met profielkenmerken van de onderneming of voor de positie in de twee ketens (cf.. 2.5.2 in deel 2)). Via SPSS werden correlatieanalyses uitgevoerd (cf.. 2.5.1 in deel 2).

### 2.3.4 Casestudie-analyse

Tot slot werd een casestudie uitgevoerd aan de hand van process tracing. Deze fase focust op de vragen rond de werkbare mechanismen, of ook de vragen rond impact (zie Tabel 4). De casestudieanalyse bracht ook verdere informatie om de overige onderzoeksvragen te beantwoorden.

In totaal werden er 15 cases geanalyseerd. Process tracing was leidinggevend in de manier waarop de cases geselecteerd werden. Process tracing kijkt naar 'goede' en 'afwijkende' cases:

- ▶ Goede cases worden gedefinieerd als cases waarin 'duurzame aanpassingen werden gemaakt in het HR-beleid in overeenstemming met inclusief ondernemen om arbeidskrachten uit kwetsbare doelgroepen aan te werven en/of zittende werknemers te behouden in nieuwe of huidige functie'. Goede cases maken bovendien niet enkel aanpassingen in hun breder ondernemings- en personeelsbeleid, ze werven ook kwetsbare profielen aan, of slagen er effectief in re-integratietrajecten op te zetten met hun personeel met het doel om ze in de onderneming te behouden.



- De definitie van een 'goede case' werd gebaseerd op de eerste, overkoepelende analyse van programmatheorieën van de projecten. Vervolgens werd deze definiëring gevalideerd door de klankbordgroep.
- ▶ Afwijkende cases zijn cases waar de resultaten uitblijven of beperkt zijn desondanks hun motivatie om aan inclusief ondernemen te doen.

De caseselectie bestond uit twee opeenvolgende rondes:

- ▶ In de eerste ronde werd aan projectcoördinatoren gevraagd om ondernemingen te selecteren<sup>14</sup> die deelnamen aan het ESF-project en waarvan zij oordeelden dat dit een 'goede case' was. Een 'goede case' werd gedefinieerd als 'ondernemers die erin geslaagd zijn om medewerkers uit kwetsbare groepen aan te werven en aan het werk te houden, vanuit duurzame aanpassingen in het HR-beleid, waarvoor ze de nodige kennis, vaardigheden en attituden i.v.m. inclusieve HR-praktijken hebben geleerd via een van de projecten uit de oproep inclusief ondernemen'. In totaal hebben we zo vijf cases geselecteerd. In de eerste ronde van caseselectie werden geen afwijkende cases bestudeerd. De afname van de cases uit ronde 1 gebeurde tussen januari 2023 en februari 2023. Daarnaast werd tussen mei en juni 2023 nog een case uitgevoerd geselecteerd door de projectcoördinatoren van het 'Mind the Switch' project.
- ▶ In de tweede ronde werd de caseselectie gebaseerd op de antwoorden uit de enquête. Uitgangspunt bleef de definitie van een 'goede case' zoals hierboven gesteld. Bovendien gaven de respondenten hun emailadres op om gecontacteerd te worden in het kader van de casestudie. Zo werden nog zes 'goede' cases geselecteerd. Daarnaast hebben we in de tweede ronde in totaal vier afwijkende cases bestudeerd. De afname van de cases uit ronde 2 gebeurde tussen maart 2023 en juni 2023.

Elke case van ronde 1 en 2 omvat twee diepte-interviews<sup>15</sup>. In het eerste diepte-interview spraken we met een verantwoordelijke van de onderneming. Het tweede diepte-interview wordt gehouden met de verantwoordelijke vanuit het project die de begeleiding van de onderneming op zich nam. Bij de cases van het project 'Inclusieve Werkvloeren' werd een derde diepte-interview met de vakbondsdelégue uitgevoerd. Op die manier werden de ervaringen van de verschillende betrokken partijen in kaart gebracht en aan elkaar afgetoetst.

Er werd gewerkt met een semigestructureerde vragenlijst die vragen bevatte over het veranderingsmodel. Op basis van de programmatheorieën van de 10 projecten en de resultaten van de enquête bij ondernemingen die deelnamen aan minstens één van de projecten, werd een eerste kader voor het veranderingsmodel uitgetekend. De interviewleidraad voor de eerste ronde van cases werd op dit kader gebouwd. Na de eerste ronde van cases werd de vragenlijst bijgewerkt en aangevuld met vragen over de verfijnde theorie van het veranderingsmodel. Om de interne validiteit te verhogen, werden de gesprekken telkens afgenomen door twee onderzoekers. De data werden anoniem verwerkt.

De cases werden geanalyseerd volgens de principes van process tracing (Beach & Pedersen, 2019). De theorie (de logische keten) van het veranderingsmodel werd op basis van de cases verder verfijnd. De verfijnde theorie werd op basis van de inzichten uit de analyse van de cases getoetst aan de praktijk. DEEL 02.2 Paragraaf 2.2 bevat een verdere beschrijving van de wijze waarop de werkzame mechanismen werden blootgelegd.

---

<sup>14</sup> De selectie door projectcoördinatoren kan resulteren in selectiebias. Op het moment van de eerste ronde waren zij echter het beste geplaatst om goede cases te identificeren.

<sup>15</sup> M.u.v. de cases rond het deelproject 'Inclusieve Werkvloeren' van het Mind the Switch project; hiervoor werd aanvullend ook een derde diepte-interview met de betrokken vakbondsdelégue uitgevoerd.





### 3 / Leeswijzer

Het rapport wordt gestructureerd in drie delen:

- ▶ **Deel 1:** Deel 1 gaat in op het overkoepelende niveau van de projectoproep. De invulling van de ESF-oproep wordt beschreven op basis van een overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten en op basis van de online enquête bij deelnemende ondernemingen.
- ▶ **Deel 2:** In deel 2 worden de werkzame mechanismen van de ESF-oproep blootgelegd. Er wordt een gemeenschappelijke veranderingstheorie uitgewerkt en via de casestudie-analyse wordt de werking van de werkzame mechanismen afgetoetst. Aanvullende bewijsvoering vanuit de enquêteresultaten werd toegevoegd.
- ▶ **Deel 3:** In deel 3 sluiten we af met conclusies en aanbevelingen.





## DEEL 1

### De invulling van de ESF-oproep



In het eerste deel van dit rapport beschrijven we hoe de ESF-oproep door het geheel van de 10 projecten wordt ingevuld. Dit doen we op basis van een overkoepelende analyse van de 10 programmatheorieën van elk van de projecten, aangevuld met inzichten uit de enquête gericht op ondernemingen die deelgenomen hebben aan het ondersteuningsaanbod. Een beschrijving en de bijhorende programmatheorieën van de 10 ESF-projecten die binnen de ESF-oproep 500 een dienstverlening hebben uitgewerkt, is te vinden in bijlage (A.2).

- ▶ De programmatheorieën geven een beeld op gehele scope van de projecten: actielijnen (of m.a.w. bundel van activiteiten) die rechtstreeks gericht zijn op ondernemingen, maar ook actielijnen die rechtstreeks gericht zijn op werkzoekenden en werknemers. De inzichten op basis van de analyse van deze programmatheorieën beslaan dus de volledige scope van de projecten. Op basis van de overkoepelende analyse van de programmatheorieën kunnen de doelgroepen en finale begunstigden, rollen en type interventies, en de partnerorganisaties van de 10 projecten binnen de oproep worden beschreven.
- ▶ De enquêteresultaten brengen inzicht in de actielijnen binnen de projecten die rechtstreeks gericht zijn op ondernemingen – de focus van deze impactevaluatie. De enquêteresultaten kunnen zo meer inzicht bieden in het profiel en de ondersteuningsnoden van ondernemingen die deelgenomen hebben aan het ondersteuningsaanbod, alsook de vorm en de inhoud van de ondersteuning aan ondernemingen. Daarnaast laat de enquête ook toe om de impact van de ondersteuning t.a.v. ondernemingen inzichtelijk te maken.

De resultaten worden gestructureerd in volgende hoofdstukken:

1. **Doelgroepen:** een beschrijving van de doelgroepen en finale begunstigden, het profiel van de bereikte ondernemingen, alsook hun ondersteuningsnoden.
2. **Praktijken en organisatievormen:** een beschrijving van hoe de ondernemingen bereikt worden, welke vorm de ondersteuning aanneemt (t.a.v. ondernemingen maar ook t.a.v. werkenden/werkzoekenden) en wat de inhoudelijke focus is van de ondersteuning t.a.v. ondernemingen.
3. **Partnerorganisaties:** een weergave van de partners waarmee er binnen de oproep wordt samengewerkt, gestructureerd in een aantal clusters.



# 1 / Doelgroepen

In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de doelgroepen en finale begunstigden die de projecten bereiken en beogen te bereiken, en beschrijven we het profiel en de ondersteuningsnoden van de ondernemingen die zich inschrijven voor het ondersteuningsaanbod.

## 1.1. Type doelgroepen en finale begunstigden

De overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten laat ons toe om enerzijds de verschillende doelgroepen van de projecten, d.w.z. de profielen waarop de begeleiding zich in eerste orde richt, en anderzijds de finale begunstigden van de projecten, d.w.z. de profielen voor wie de begeleiding uiteindelijk een impact wil realiseren op vlak van instroom en retentie, te identificeren.

### DE BELANGRIJKSTE RECHTSTREEKSE DOELGROEPEN BINNEN DE PROJECTOPROEP ZIJN ONDERNEMINGEN EN KWETSBARE WERKNEMERS/WERKZOEKENDEN

Het overzicht van de doelgroepen die de projecten binnen de oproep rechtstreeks aanspreken, wordt weergegeven in onderstaande tabel.

- ▶ Een belangrijke doelgroep van de projecten zijn ondernemingen. De projecten bieden een ondersteuning aan aan de HR-verantwoordelijke, de manager, de zaakvoerder, of een andere leidinggevende, afhankelijk van het profiel dat zich inschrijft. Het project 'Mind the Switch' van de vakbonden is hierbij een uitzondering. Zij richten zich in eerste orde niet op de werkgever of HR, maar op de vakbondsdelégué. Via de ondersteuning aan de vakbondsdelégué willen zij daarentegen wel, net als alle andere projecten, de werkgever of HR bereiken en het werkgeversgedrag beïnvloeden.
- ▶ Andere belangrijke doelgroep waarop een heel deel van de projecten zich rechtstreeks richten, zijn zittende werknemers en toekomstige werknemers of werkzoekenden, vaak met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt.
  - Talance, Mind the Switch, 50Plus en Iedereen TEO richten zich rechtstreeks op zittende medewerkers met oog op retentie.
  - Schakels naar Inclusief Ondernemen, Exclusief Inclusief, 50Plus, Talance, Mind the Switch en Iedereen TEO richten zich rechtstreeks op toekomstige werknemers of werkzoekenden, met oog op instroom of op het versterken van vaardigheden.
- ▶ Tot slot richten een aantal projecten zich nog op andere profielen:
  - Mind the Switch richt zich met de actielijn 'Inclusieve werkvloeren' niet rechtstreeks op de HR-verantwoordelijke of manager, maar op de vakbondsdelégués.
  - Één van de actielijnen van Exclusief Inclusief richt zich op mentoren (m.n. via intervisiecafés).
  - Bij Elk Talent Aan Boord zijn arbeidsbemiddelaars in principe ook mee uitgenodigd voor de collectieve sessies. In de praktijk blijft dit echter eerder beperkt.



Tabel 8: Doelgroepen (m.n. profielen waarop de begeleiding georganiseerd binnen de oproep inclusieve ondernemingen zich rechtstreeks richt) voor elk van de 10 projecten binnen de ESF-oproep 500

Projecten	Ondernemingen	Kwetsbare werknemers en werkzoekenden		Andere		
	HR, managers, zaakvoerders	Zittende werknemers	Toekomstige werknemers/werkzoekenden	Vakbonds-délégués	Mentoren	Arbeids-bemiddelenaars
Inclusief en duurzaam!	x					
Schakels naar Inclusief Ondernemen	x		x			
Exclusief Inclusief	x		x		x	
Hands on Inclusion	x					
50Pluz	x	x	x			
Talance	x	x	x			
Mind the Switch	x	x	x	x		
Iedereen TEO	x	x	x			
Welt 2.0	x					
Elk Talent Aan Boord	x					x

Bron: IDEA Consult op basis van de overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten

#### NIET ALLE PROJECTEN HEBBEN EEN SPECIFIEKE FOCUS OP KWETSBAAR WERKNEMERS/WERKZOEKENDEN ALS FINALE BEGUNSTIGDEN

Hoewel de projecten zich rechtstreeks richten tot een aantal doelgroepen, hierboven beschreven, hebben alle projecten finaal tot doel om de instroom en retentie van werknemers/werkzoekenden te versterken. Uit de overkoepelende analyse van de programmatheorieën blijkt echter dat niet alle projecten zich specifiek richten op 'kwetsbare' profielen.

- ▶ 4 projecten (Inclusief en duurzaam!, Schakels naar Inclusief Ondernemen, Exclusief Inclusief en Hands on Inclusion) hebben een expliciete focus op instroom en/of retentie kwetsbare profielen.
- ▶ 2 projecten focussen op een specifieke doelgroep: 50Pluz op 50-plussers en Mind the Switch op werknemers in transitie.
- ▶ 4 projecten (Talance, Iedereen TEO, Welt 2.0 en Elk Talent Aan Boord) hebben geen specifieke focus op de instroom en/of retentie van kwetsbare profielen. Ook Mind the Switch heeft met enkele actielijnen niet specifiek de focus gelegd op kwetsbare werknemers en werkzoekenden.

Onderstaande tabel geeft de finale begunstigden van elk van de projecten weer.



Tabel 9: Finale begunstigen (m.n. de profielen voor wie de begeleiding uiteindelijk een impact wil realiseren op vlak van instroom en retentie) voor elk van de 10 projecten binnen de ESF-oproep 500

Projecten	Kwetsbare profielen	Specifieke doelgroep		Geen specifieke focus op kwetsbare profielen
		50-plussers	Werknemers in transitie	
Inclusief en duurzaam!	x			
Schakels naar Inclusief Ondernemen	x			
Exclusief Inclusief	x			
Hands on Inclusion	x			
50Pluz		x		
Talance				x
Mind the Switch			x	x
Iedereen TEO				x
Welt 2.0				x
Elk Talent Aan Boord				x

Bron: IDEA Consult op basis van de overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten

## 1.2. Profiel van de ondernemingen

Zoals bovenstaande analyse aantoont, richten alle projecten zich rechtstreeks tot 'ondernemingen', behalve Mind the Switch waar het via de vakbondsdelégué verloopt. Via de enquête gericht op ondernemingen die een ondersteuning van minstens één van de projecten ontvingen, kan meer inzicht gebracht worden op de profielen van de bereikte ondernemingen.<sup>16</sup>

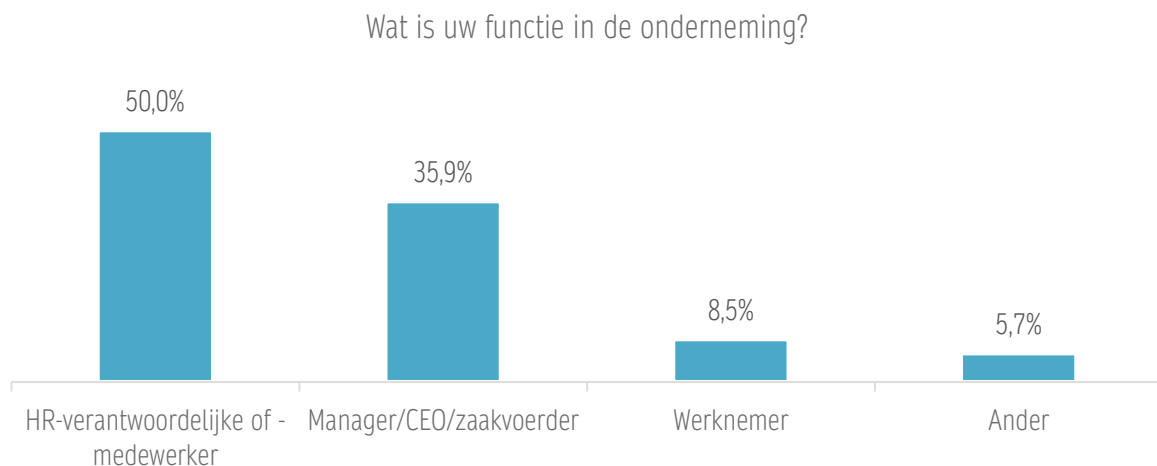
### VOORNAMELIJK HR-VERANTWOORDELIJKEN OF ZAAKVOERDERS NEMEN DEEL VANUIT DE ONDERNEMING

Het profiel van de deelnemer aan het ondersteuningsaanbod gericht op ondernemingen, is meestal HR-verantwoordelijke of -medewerker (50,0%) of manager/CEO/zaakvoerder (35,9%). Dat is op zich ook het profiel dat de projecten beogen te bereiken: het is immers belangrijk dat de deelnemer een mandaat heeft om effectieve aanpassingen in de onderneming (of m.a.w. veranderingen in werkgeversgedrag) door te voeren, zoals door de projectcoördinatoren zelf werd aangehaald in de werksessies rond de opmaak van hun programmatheorie.

<sup>16</sup> Zoals hierboven in het hoofdstuk over de onderzoeksmethoden werd omschreven, werd voor Mind the Switch een aparte enquête verstuurd naar de vakbondsdelégués. De resultaten van deze aparte enquête zijn opgenomen in bijlage A.3. Het project van de vakbonden is m.a.w. niet vertegenwoordigd in de totaalresultaten van de enquête weergegeven in dit deel.



Figuur 3: Functie van de respondenten van de verschillende ondernemingen in de enquête

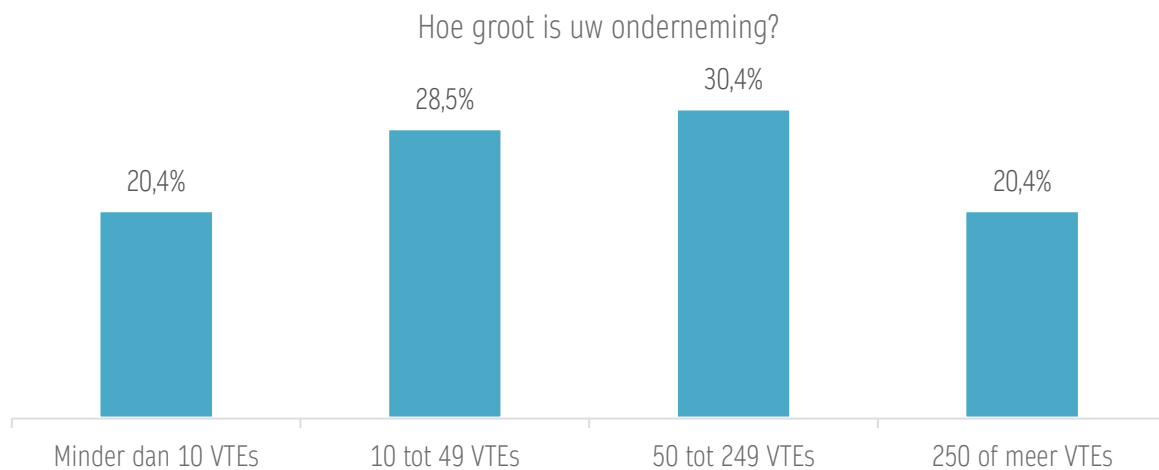


Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

#### DE DIENSTVERLENING BEREIKT VAKER OUDERE, GROTERE ONDERNEMINGEN MET EEN HR-AFDELING

Het ondersteuningsaanbod bereikt relatief veel grote ondernemingen. 20,4% van de respondenten van de enquête werkt in een onderneming met 250 of meer VTE's. Dat aandeel is proportioneel veel groter dan het aandeel grote ondernemingen in Vlaanderen. Toch worden ook een aanzienlijk aandeel kleinere ondernemingen bereikt (20,4% micro-ondernemingen, 28,5% kleine ondernemingen en 30,4% middelgrote ondernemingen). Onderstaande figuur geeft de spreiding weer:

Figuur 4: Grootte van de ondernemingen in de enquête (n=460)



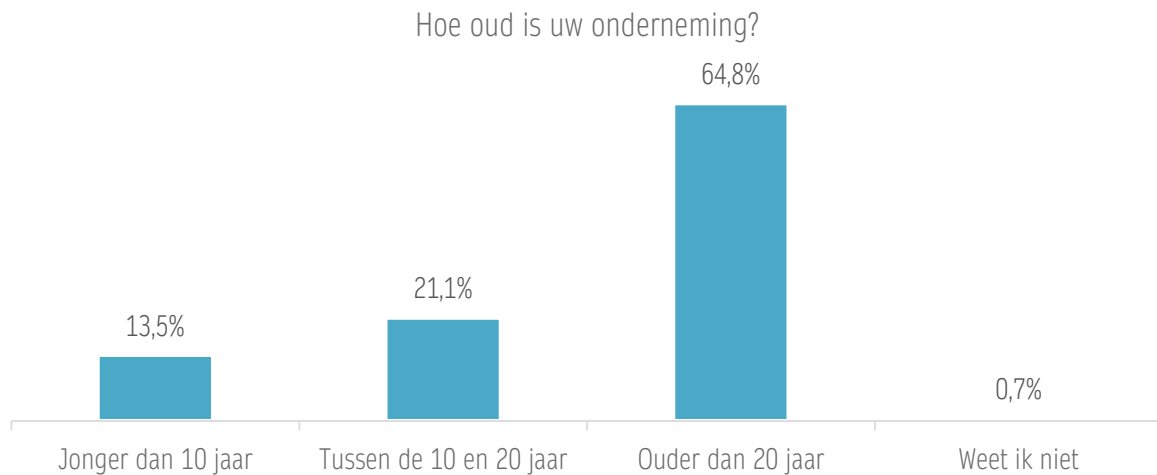
Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Bijna 2 op 3 ondernemingen die via de enquête bereikt werden, is ouder dan 20 jaar. Dat wijst erop dat de dienstverlening voornamelijk oudere ondernemingen bereikt. De verdeling naar leeftijd van de onderneming wordt weergegeven in onderstaande figuur.





Figuur 5: Leeftijd van de ondernemingen in de enquête (n=460)

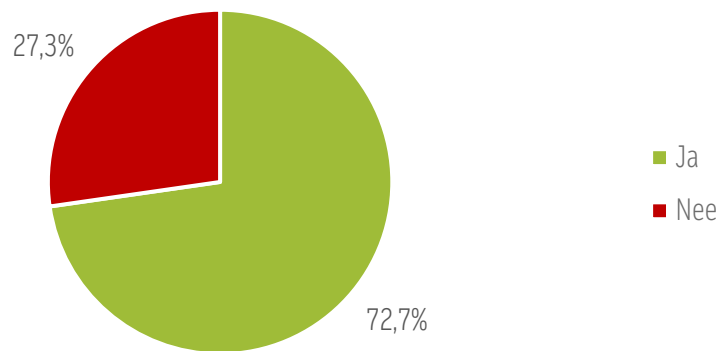


Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

De meerderheid (72,7%) van de ondernemingen die bereikt worden met de dienstverlening, heeft een formele HR-afdeling (zie onderstaande [Figuur 6](#)). Dit gegeven hangt ook samen met de grootte van de onderneming: ondernemingen met een HR-afdeling zijn vaker grote ondernemingen dan zij die geen HR-afdeling hebben (zie onderstaande [Tabel 10](#)).

Figuur 6: HR-afdeling bij de ondernemingen in de enquête (n=440)

Had uw onderneming een formele HR-afdeling met één of meerdere HR-medewerkers?



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 10: Grootte van de onderneming naargelang al dan niet een HR-afdeling in de onderneming

Grootte onderneming	HR-afdeling bij de start (n=320)	Geen HR-afdeling bij de start (n=120)
Minder dan 10 VTEs	6,3%	55,8%
10 tot 49 VTEs	25,6%	35,8%
50 tot 249 VTEs	39,7%	6,7%
250 VTEs	28,4%	0,8%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

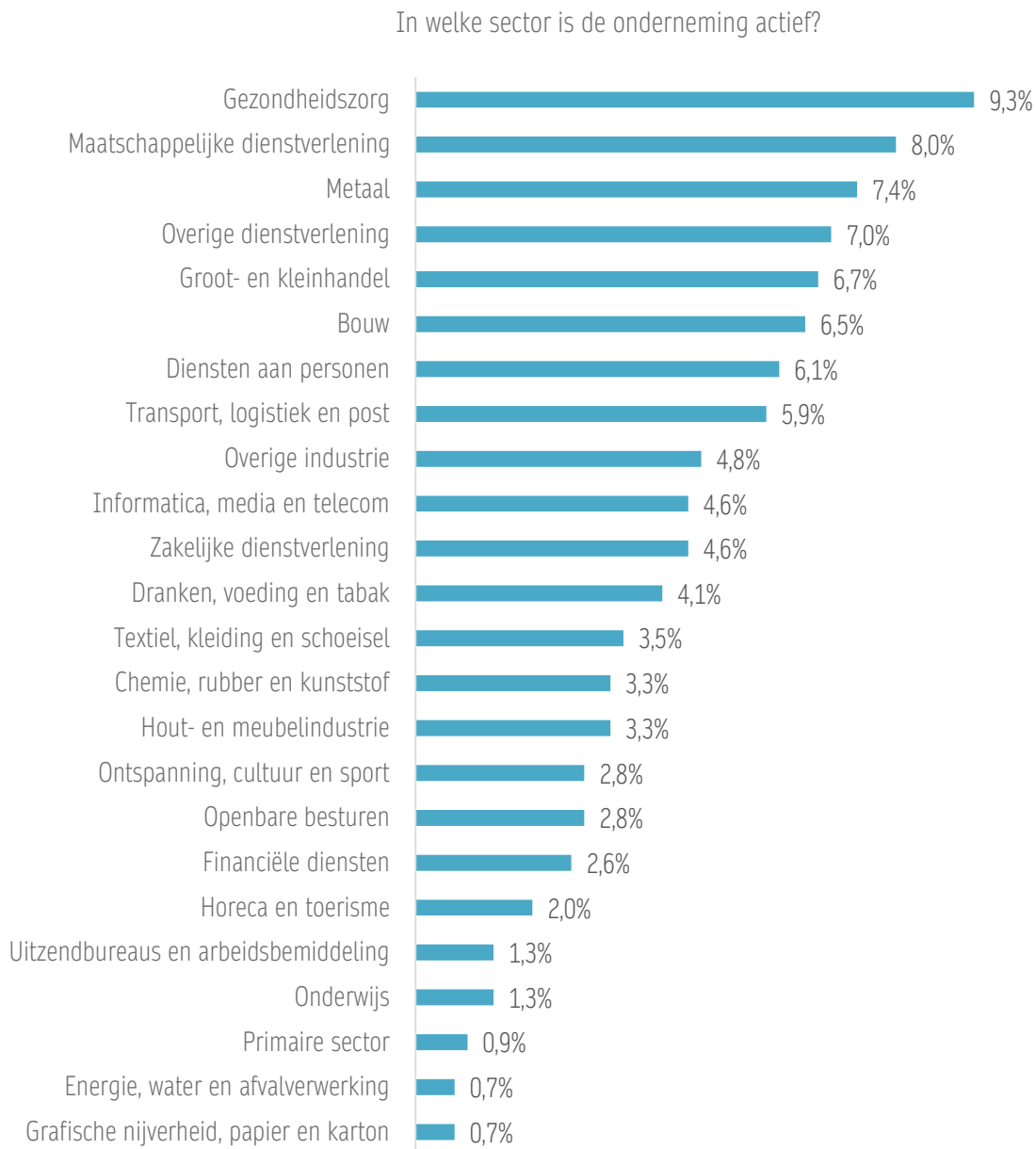


Bij 'Inclusieve Werkvloeren', het project van de vakbonden dat via een aparte enquête werd geëvalueerd (zie bijlage A.3), is dit profiel van grote ondernemingen, die ouder dan zijn 20 jaar, met een formele HR-afdeling, nog meer uitgesproken. Dit is doorgaans ook het type onderneming waarin vakbondsafgevaardigden actief zijn.

### DE DIENSTVERLENING BEREIKT ONDERNEMINGEN UIT DIVERSE SECTOREN

De ondernemingen die bereikt worden met de dienstverlening komen uit zeer diverse sectoren, hoofdzakelijk uit de gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening, metaal, (overige) dienstverlening, groot- en kleinhandel en de bouw (zie onderstaande figuur).

Figuur 7: Sector van de ondernemingen in de enquête



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen



## BIJ DE START VAN DE ONDERSTEUNING WAREN DE ONDERNEMINGEN ZICH DOORGAANS AL BEWUST VAN HET BELANG VAN INCLUSIE EN HADDEN AL EEN VISIE OP HET BELANG VAN INCLUSIE

Bij de start van de ondersteuning was de meerderheid van de ondernemingen zich al vrij bewust over de mate van inclusie in de onderneming. In de enquête geeft ongeveer 3 op 4 aan dat ze al een zeker bewustzijn hadden over de inclusie in de onderneming (zie onderstaande [Figuur 8](#)). Een minder groot aandeel, maar nog steeds een meerderheid, (61,4%) geeft aan dat ze al stappen hadden gezet op vlak van inclusief werkgeverschap (zie onderstaande [Figuur 9](#)).

Een gelijkaardige tendens zien we bij de ondernemingen van de vakbondsafgevaardigden die deelnamen aan 'Inclusieve Werkvloeren', al geeft een kleiner aandeel vakbondsafgevaardigden aan dat er in hun onderneming al stappen waren gezet naar inclusie in de onderneming (slechts 36,8% geeft aan dat er al enkele of veel stappen werden gezet, cf. [Figuur 36](#) in bijlage A.3).

Figuur 8: Mate waarin de onderneming al bewust was van inclusie in de onderneming (n=393)

Bij de start van de begeleiding, hoe bewust was uw onderneming over de inclusie in de onderneming?

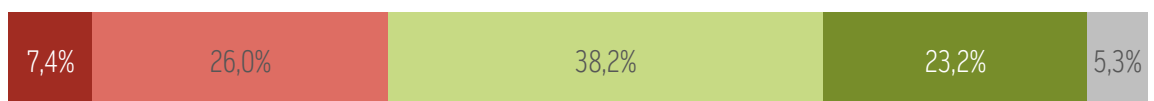


■ Helemaal niet bewust ■ Eerder niet bewust ■ Eerder wel bewust ■ Heel bewust ■ Weet ik niet

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Figuur 9: Mate waarin de onderneming al stappen gezet had naar inclusie in de onderneming (n=393)

Bij de start van de begeleiding, had uw onderneming al stappen gezet op vlak van inclusief werkgeverschap?



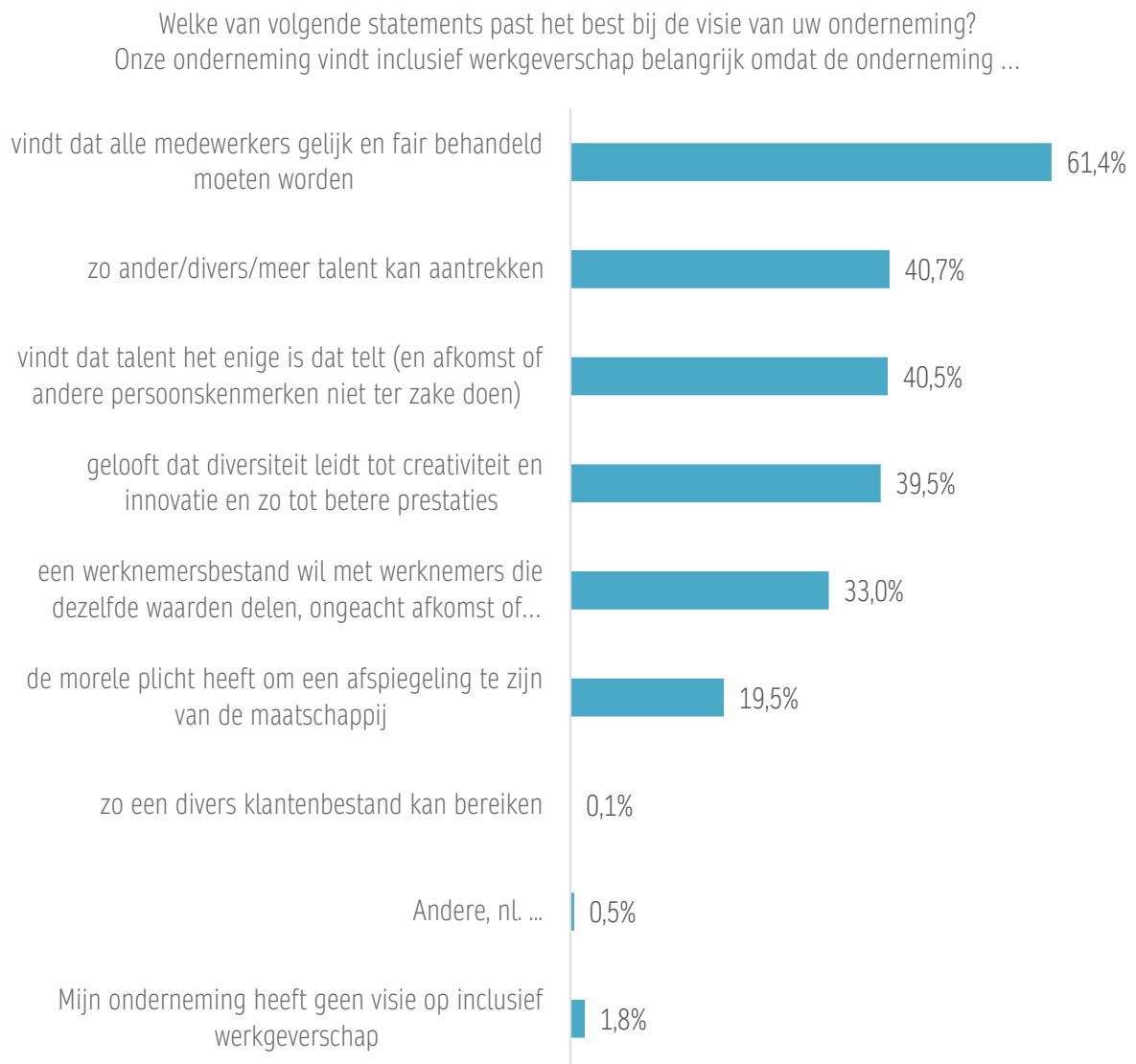
■ Nog geen enkele stap gezet ■ Bepaalde stappen gezet ■ Al enkele stappen gezet  
■ Al veel stappen gezet ■ Weet ik niet

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Ook blijkt uit de enquête dat de meeste ondernemingen een visie hebben op inclusief werkgeverschap. [Figuur 10](#) geeft deze visies weer.

- ▶ De meerderheid vindt inclusief werkgeverschap belangrijk omdat alle medewerkers gelijk en fair behandeld moeten worden (61,4%).
- ▶ 40,7% vindt inclusief werkgeverschap belangrijk omdat men zo ander/divers/meer talent kan aantrekken, een visie die in lijn ligt met de belangrijkste motivatie om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod, nl. nieuwe medewerkers aantrekken (cf. infra).
- ▶ Een bijna even groot aandeel vindt dat talent het enige is dat telt (40,5%), en dat diversiteit leidt tot creativiteit en innovatie en zo tot betere prestaties (39,5%).
- ▶ Eén op drie geeft aan dat inclusie belangrijk is om een werknemersbestand te bekommen met werknemers die dezelfde waarden delen, ongeacht persoonskenmerken.

Figuur 10: Visie op inclusief werkgeverschap (n= 440)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen



### 1.3. Ondersteuningsnoden van de ondernemingen

#### DE MOTIVATIE OM DEEL TE NEMEN AAN DE BEGELEIDING, VERTROK BIJ MEER DAN DE HELFT VAN DE ONDERNEMINGEN UIT EEN NOOD AAN NIEUWE MEDEWERKERS

Meer dan de helft van de ondernemingen schreven zich in omdat er een nood was aan het aantrekken van nieuwe medewerkers. Daarnaast was er voor meer dan één op vier een ondersteuningsnood bij het behouden van bestaande werknemers en ook voor één op vier bij het omgaan met de diversiteit op de werkvloer. Andere ondersteuningsnoden zijn het realiseren van diversiteit op de werkvloeren, het uitwerken of optimaliseren van inclusie- en/of diversiteitsbeleid, onthaal en bijscholen van nieuwe medewerkers, en het uitwerken of optimaliseren van een retentiebeleid. Ook valt op dat één op vijf van de ondernemingen aangeeft deel te nemen aan de ondersteuning omdat men wil werken aan employer branding. Dat is natuurlijk niet waar inclusief ondernemen mag stoppen (en de vraag stelt zich of dit wel een goede basis is), maar het blijkt wel een belangrijke motivator voor een deel van de ondernemingen. Verder tonen de resultaten ook dat slechts een kleine minderheid (3,4%) zich inschreef zonder een specifieke ondersteuningsnood (zie onderstaande figuur).

De projectcoördinatoren geven aan dat de motivatie voor veel ondernemingen vertrekt vanuit een economische realiteit (bv. vacatures geraken niet ingevuld, een groot verloop, of zien opportuniteiten, ...), maar wel meestal in combinatie met een intrinsieke motivatie. Voor een deel van de projecten is de aanwezigheid van die intrinsieke motivatie een voorwaarde om deel te nemen, voor andere niet.



Figuur 11: Motivatie om deel te nemen aan de begeleiding (meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Enquête bij ondernemingen die begeleiding van minstens één van de projecten ontvingen

Zoals aangehaald in de toelichting over de onderzoeksmethoden (Deel 0, paragraaf 2.3), zijn een aantal projecten sterker vertegenwoordigd in de steekproef dan andere, en kunnen er achter de totaalresultaten verschillen tussen de projecten schuilgaan. Daarom werd een analyse uitgevoerd naar de resultaten voor de vier projecten met de grootste respons (zie

Tabel 33 in bijlage A.2). Het aantrekken van nieuwe medewerkers was voor de ondernemingen binnen alle 4 deze projecten de belangrijkste ondersteuningsnood. Ook het 'behouden van werknemers' en 'omgaan met de bestaande diversiteit op de werkvloer' is een belangrijke ondersteuningsnood die bij alle 4 projecten terugkomt. Maar er zijn ook een aantal verschillen zichtbaar tussen deze projecten in de belangrijkste ondersteuningsnoden van de ondernemingen die op de ondersteuning beroep doen:

- ▶ Bij Exclusief Inclusief is het 'realiseren van diversiteit op de werkvloer' de 2<sup>e</sup> grootste ondersteuningsnood, en beduidend groter dan bij de andere projecten.
- ▶ Bij de projecten van de werkgeversorganisaties (Welt en Elk talent aan Boord) is 'Employer Branding' een belangrijke reden om deel te nemen, terwijl dit minder speelt bij de andere projecten.

- ▶ Het 'bijscholen van werknemers' blijkt een belangrijke ondersteuningsnood voor ondernemingen die deelnamen aan Schakels naar Inclusief Ondernemen.

Voor het project Inclusieve Werkvloeren van de vakbonden werd een aparte enquête uitgevoerd. De noden van de vakbondsafgevaardigden die deelnamen aan Inclusieve Werkvloeren liggen minder bij instroom, maar voornamelijk bij re-integratie en bij behoud van personeel (cf. [Figuur 37](#) in bijlage A.3).





## 2 / Praktijken en organisatievormen

In dit hoofdstuk bespreken we de praktijken en organisatievormen die binnen de projectoproep plaatsvinden. We beschrijven eerst hoe de ondernemingen door de projecten bereikt worden, gaan daarna in op de vorm van de ondersteuning en sluiten dit hoofdstuk af met de inhoudelijke focus van de ondersteuning.

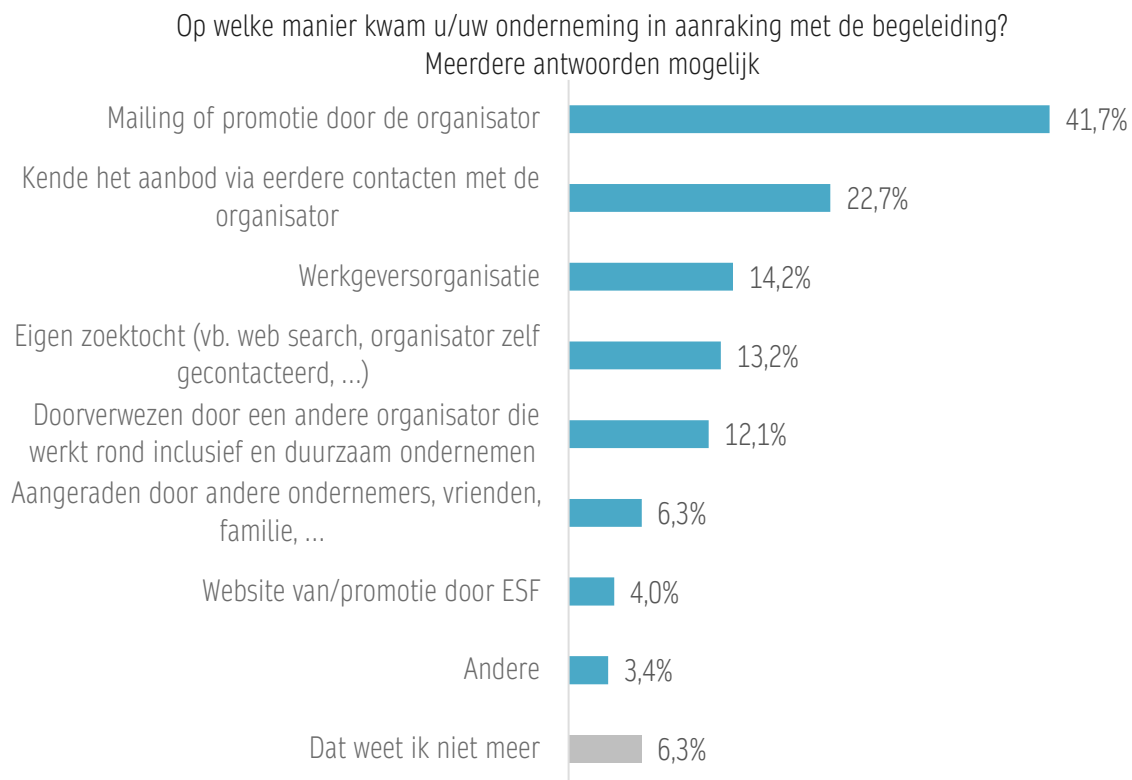
### 2.1. Bereiken van de ondernemingen

#### DE ONDERNEMINGEN WORDEN VOORNAMELIJK BEREIKT VIA MAILING OF PROMOTIE VAN DE ORGANISATOR OF DOOR EERDERE CONTACTEN MET DE ORGANISATOR

Onderstaande figuur toont de verdeling naar hoe de ondernemingen in aanraking kwamen met de begeleiding. In de meeste gevallen worden ondernemingen overtuigd door actieve promotie door de organisator. De meeste projecten zetten ook actief in op promotie van het aanbod (cf. paragraaf 2.2, infra). De meeste ondernemingen kennen het project (of de projecten) waaraan ze deelnamen via mailing of promotie door de organisator (41,7%) of kende het aanbod via eerdere contacten met de organisator (22,7%).

Slechts 13,2% geeft aan de begeleiding te kennen door een eigen zoektocht, 12,1% werd doorverwezen door een andere organisator, en 6,3% geeft aan dat de begeleiding werd aangeraden door het eigen netwerk.

Figuur 12: Kanalen waarlangs de ondernemingen in contact komen met de begeleiding (n=379)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Inclusieve Werkvloeren van de vakbonden bereikt de vakbondsafgevaardigden met het ondersteuningsaanbod vnl. via de secretarissen of via vormingen (cf. [Figuur 38](#) in bijlage A.3).

## 2.2. De vorm van de ondersteuning

### DE PROJECTCOÖRDINATOREN BESCHRIJVEN 6 ROLLEN DIE BINNEN DE PROJECTOPROEP WORDEN VERVULD

De overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten laat ons toe om de verschillende rollen die de projectcoördinatoren aangeven via het project te vervullen, te identificeren. We onderscheiden zes rollen. Binnen elk van de rollen worden een aantal types interventies georganiseerd, ten aanzien van ondernemingen en/of en ten aanzien van werknemers of werkzoekenden. Het overzicht van de rollen en het type interventies wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 11: Type interventies per doelgroep (ondernemingen en werknemers) per rol vervuld door de 10 projecten

Rollen	Type interventies	
	Doelgroep	
	Ondernemingen	Werknemers/werkzoekenden
Informereren	Promotie Infosessies	Promotie Infosessies
Sensibiliseren	Scan	
Adviseren	Advies op maat Opmaak actieplan	Loopbaanbegeleiding
Kennisdeling en – overdracht faciliteren	Workshops Lerende netwerken Ondernemingsbezoeken	
Begeleiden	Actiegerichte coaching Tools & materiaal	Job- en taalcoaching Opleiding, upskillen
Bekrachtigen	Certificaten, awards, good practice in de kijker zetten	
Jobmatching	Jobmatching	

Bron: IDEA Consult op basis van de overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten

De zeven rollen weergegeven in bovenstaande tabel, zijn:

- ▶ **Informereren:** Binnen de rol 'informereren' organiseren de projecten 2 type interventies:
  - Enerzijds gaat het om promotie om het aanbod aan dienstverlening bekend te maken, t.a.v. ondernemingen en t.a.v. werknemers of werkzoekenden.
  - Anderzijds gaat het om infosessies, t.a.v. ondernemingen rond relevante thema's i.k.v. inclusief ondernemen, t.a.v. werkzoekenden/werknemers rond bv. de actuele arbeidsmarkt of rond solliciteren.
- ▶ **Sensibiliseren:** Het sensibiliseren van ondernemingen over het belang van inclusief ondernemen gebeurt binnen de projectoproep doorgaans via een inclusiescan, eventueel tijdens of aangevuld met een gesprek waarin de knelpunten ook verder geduid worden.



- ▶ **Adviseren:** Een andere rol die door de projecten wordt opgenomen, is 'adviseren'. Hieronder valt advies op maat aan ondernemingen in gesprekken (incl. doorverwijzing naar relevante partnerorganisaties), of het opmaken van een actieplan voor ondernemingen om aan de slag te gaan met inclusief ondernemen (vaak op basis van een inclusiescan). Ook werknemers worden geadviseerd, via de interventie loopbaanbegeleiding, vnl. met een hogere retentie tot doel.
- ▶ **Kennisdeling en -overdracht faciliteren:** Het faciliteren van kennisdeling en -overdracht tussen en aan ondernemingen, gebeurt d.m.v. 3 type interventies: interactieve workshops, lerende netwerken en ondernemingsbezoeken.
- ▶ **Begeleiden:** De rol 'begeleiden' gaat verder dan adviseren, in de zin dat hiermee bedoeld wordt op het begeleiden van het effectief implementeren van acties bij ondernemingen, door middel van actiegerichte coaching of door het beschikbaar stellen van tools. T.a.v. werknemers en werkzoekenden vindt er ook begeleiding plaats in de vorm van job- en taalcoaching, opleiding en upskilling.
- ▶ **Bekrachten:** Ook nemen een aantal projecten in de projectoproep de rol van bekrachtiging op, door certificaten of awards uit te reiken aan ondernemingen die inzetten op inclusie, of door deze ondernemingen als good practice in de kijker te zetten.
- ▶ **Jobmatching:** Een laatste rol die binnen de projectoproep wordt opgenomen, is 'jobmatching'. Verschillende projecten zetten in op het matchen van werkzoekenden en vacatures in ondernemingen die ze begeleiden – al dan niet via doorverwijzing naar een partnerorganisatie die werkzoekenden toeleidt en begeleidt.

Niet alle projecten nemen alle rollen op, noch beperken projecten zich slechts tot één rol. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke rollen ieder project opneemt. De kruisjes in het vet duiden de rollen aan waarbij de focus van het project ligt.



Tabel 12: Rollen per project

Projecten	Informeren	Sensibiliseren	Adviseren	Kennisdeling en -overdracht faciliteren	Begeleiden	Jobmatching	Bekrachtiging
Inclusief en duurzaam!	X	X	X	X	X		
Schakels naar Inclusief Ondernemen		X	X		X		
Exclusief Inclusief			X	X	X	X	X
Hands on Inclusion	X		X	X	X		X
50PLUZ INCLUSIEF		X	X		X	X	
Talance	X	X	X		X		
Mind the Switch	X	X	X	X	X		
Iedereen TEO	X		X		X	X	
Welt 2.0	X		X	X	X	X	
Elk Talent Aan Boord	X	X	X				X

Bron: IDEA Consult op basis van de overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten

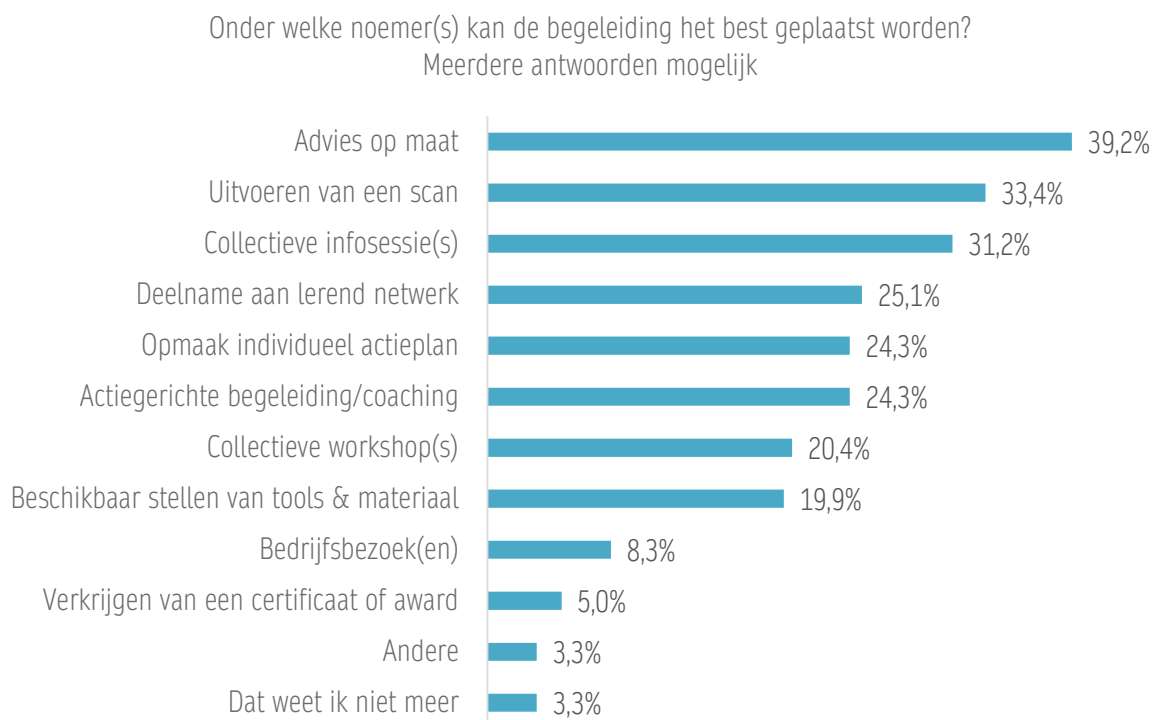


## DE ONDERNEMINGEN GEVEN ZELF AAN VOORNAMELIJK TE ZIJN ONDERSTEUND VIA COLLECTIEVE INFOSESSIES, HET UITVOEREN VAN EEN SCAN EN ADVIES OP MAAT

In de enquête gericht aan ondernemingen die een ondersteuning van de projecten ontvingen, werd gevraagd welke vorm de begeleiding aannam. Op deze manier kan in kaart gebracht worden in welke mate de interventies t.a.v. ondernemingen die geïdentificeerd werden in de programmatheorieën, effectief plaatsvinden in de praktijk. De resultaten worden weergegeven in onderstaande figuur.

- ▶ De meeste begeleidingen kunnen geplaatst worden onder advies op maat (39,2%) en het opmaken van een individueel actieplan (24,3%) (rol 'adviseren'), het uitvoeren van een scan (33,4%) (rol 'sensibiliseren'), collectieve infosessie(s) (31,2%) (rol 'informer').
- ▶ De effectieve 'begeleiding' van ondernemingen bij het implementeren van acties wordt door een iets kleiner aandeel aangeduid: 24,3% ontving actiegerichte begeleiding/coaching en aan 19,9% werden tools en materiaal beschikbaar gesteld.
- ▶ Net als het 'faciliteren van kennisdeling en -overdracht': deelname aan lerend netwerk (25,1%), collectieve workshops (20,4%), en ondernemingsbezoeken (8,3%).
- ▶ 5,0% van de ondernemingen ontving een certificaat of award (rol 'bekrachten').

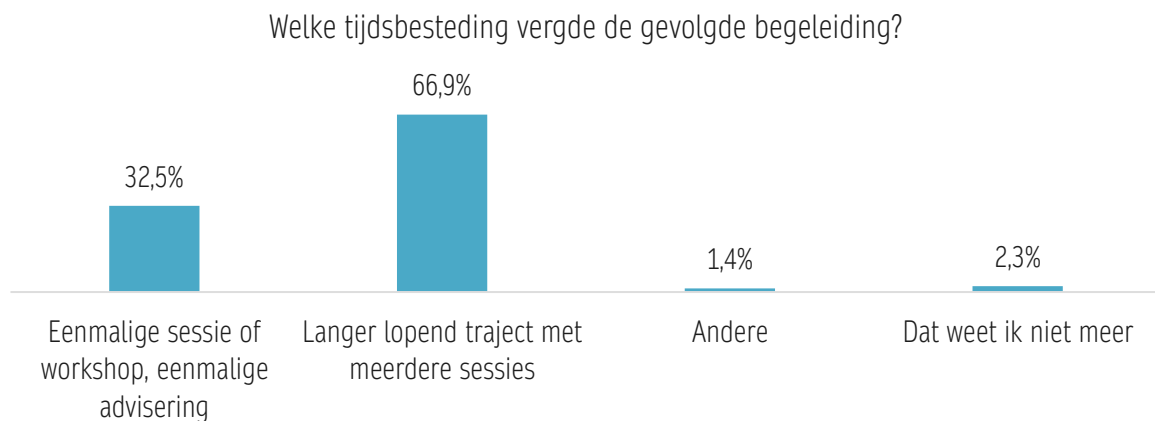
Figuur 13: De vorm van de begeleiding (n = 362)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Vaak bestaat de ondersteuning uit verschillende interventies. In dat geval zal de ondersteuning doorgaans bestaan uit een langer lopend traject. Het is ook mogelijk dat de begeleiding slechts een eenmalige activiteit inhoudt. Voor de volledigheid geven we mee dat ongeveer 2/3 van de respondenten in de bevraging een lang lopend traject volgden (zie onderstaande [Figuur 14](#)). Dit kan een oververtegenwoordiging inhouden t.o.v. de realiteit, het is immers waarschijnlijk dat zij die een langer lopend traject hebben gevolgd, meer geneigd waren om de enquête in te vullen.

Figuur 14: Tijdsbesteding van de dienstverlening t.a.v. ondernemingen (n=354)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

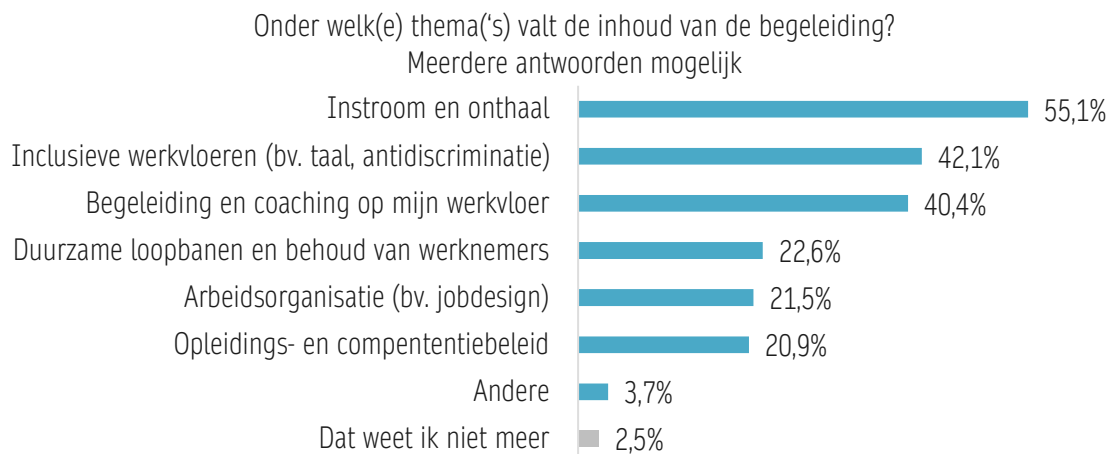
Omdat de totaalresultaten verschillen tussen projecten kunnen inhouden, gaan we na hoe de resultaten variëren naargelang het project waarvan men ondersteuning heeft ontvangen. Tabel 34 in bijlage A.2 toont de resultaten voor de 4 projecten met de grootste respons. De resultaten liggen volledig in lijn met wat we verwachten uit de programmatheorieën: WELT zet voornamelijk in op het uitvoeren een scan, op collectieve infosessies en op deelname aan een lerend netwerk. Elk Talent aan Boord zet ook in op een scan, en zal daarbij vooral advies op maat verlenen. Bij Schakels naar Inclusief Ondernemen en Exclusief Inclusief zijn de antwoorden meer verdeeld, maar een relatief groot aandeel duidt het opmaken van een individueel actieplan en actiegerichte begeleiding/coaching aan.

## 2.3. De inhoud van de ondersteuning

### DE INHOUD VAN DE BEGELEIDING

In de enquête gericht aan ondernemingen werd gevraagd onder welke thema's de inhoud van de begeleiding viel. In eerste instantie werden de hoofdthema's bevestigd, weergegeven in Figuur 15. Inhoudelijk richtte de begeleiding zich het vaakst op 'instroom en onthaal' (55,1%), 'inclusieve werkvloeren' (42,1%) en 'begeleiding en coaching op de werkvloer' (40,4%).

Figuur 15: Thema's waaronder de inhoud van de begeleiding zich situeerde (n=354)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Zoals eerder aangehaald, kunnen achter de totaalresultaten verschillen tussen de ESF-projecten schuilgaan. In [Tabel 35](#) in Bijlage A.3 worden de resultaten weergegeven voor de 4 projecten met de grootste respons. Daaruit blijkt dat 'instroom en onthaal' bij de trajecten van Elk Talent Aan Boord het vaakst het onderwerp was van de begeleiding (67,8%). De ondersteuning van WELT lijkt inhoudelijk het breedst te gaan: de ondernemingen die ondersteund werden door WELT duiden het grootst aantal thema's aan. 'Begeleiding en coaching op mijn werkvloer/in mijn onderneming' wordt dan weer meer aangeduid door ondernemingen die ondersteuning kregen van Schakels naar inclusief ondernemen (51,4%) en Exclusief Inclusief (53,7%), wat in overeenstemming is met de opzet van deze projecten (cf. programmatheorieën in Deel 1).

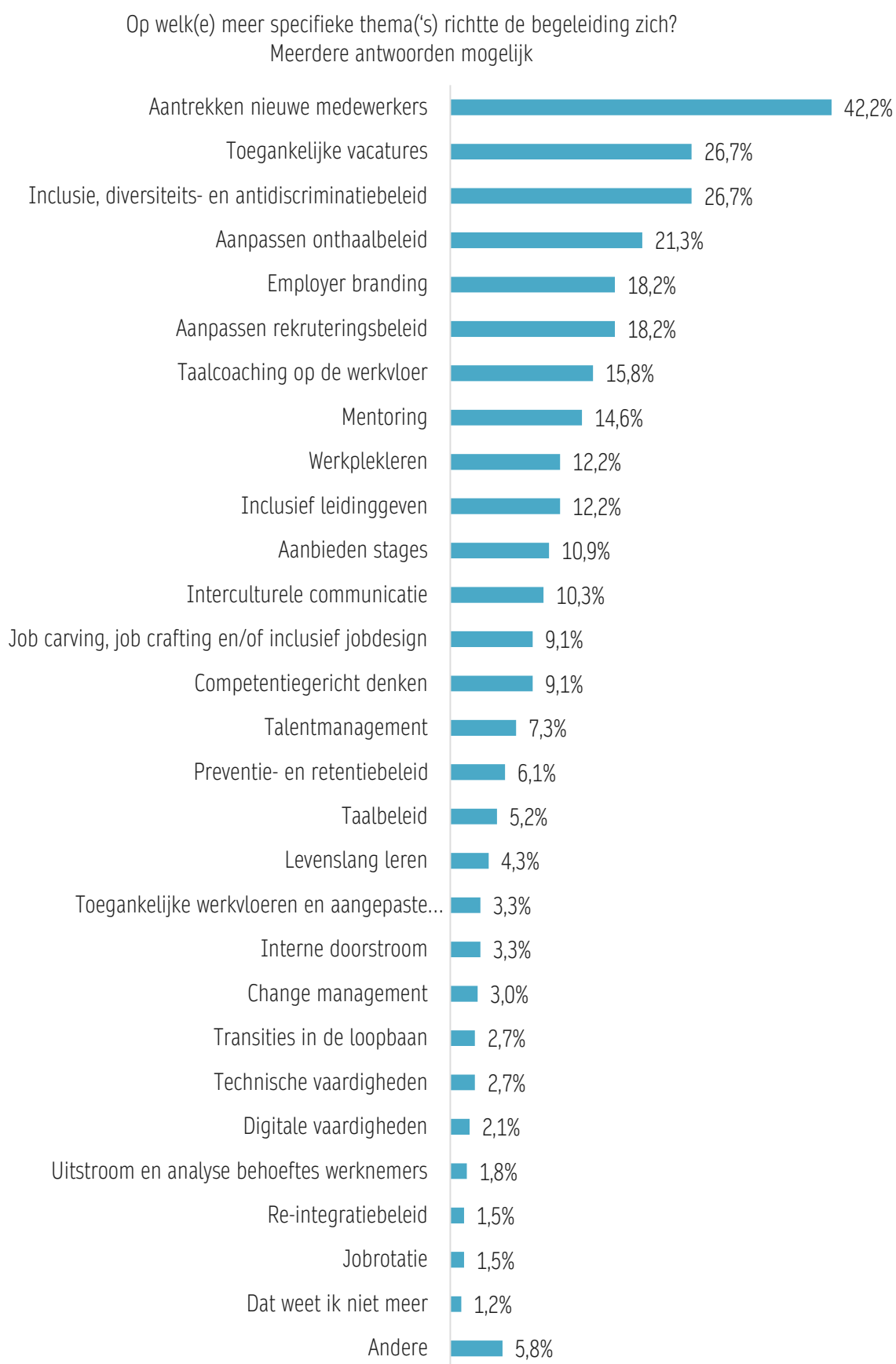
Bij het project Inclusieve Werkvloeren van de vakbonden, parallel met de noden van de vakbondsafgevaardigden, situeerde de inhoud van de begeleiding zich voornamelijk bij een re-integratiebeleid, preventie- en retentiebeleid (cf. [Figuur 42](#) in bijlage A.4).

In tweede instantie werden meer specifieke thema's bevroegd. De resultaten worden getoond in onderstaande figuur. Daaruit blijkt dat het aantrekken van nieuwe medewerkers voor 42,2% deel uitmaakte van de inhoud van de begeleiding. Hierbij ligt ook de grootste nood van de ondernemingen (cf. supra, paragraaf 1.3 ondersteuningsnoden van de ondernemingen). Bij iets meer dan één op vier van de ondernemingen waren 'toegankelijke vacatures' en 'een inclusie-, diversiteits- en antidiscriminatiebeleid' onderwerp van de begeleiding. Bij iets meer dan 21,3% ging het om het aanpassen van het onthaalbeleid. 18,2% geeft aan dat 'employer branding' onderwerp uitmaakte van de begeleiding.





Figuur 16: Meer specifieke thema's waaronder de inhoud van de begeleiding zich situeerde (n=329)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen



### 3 / Partnerorganisaties

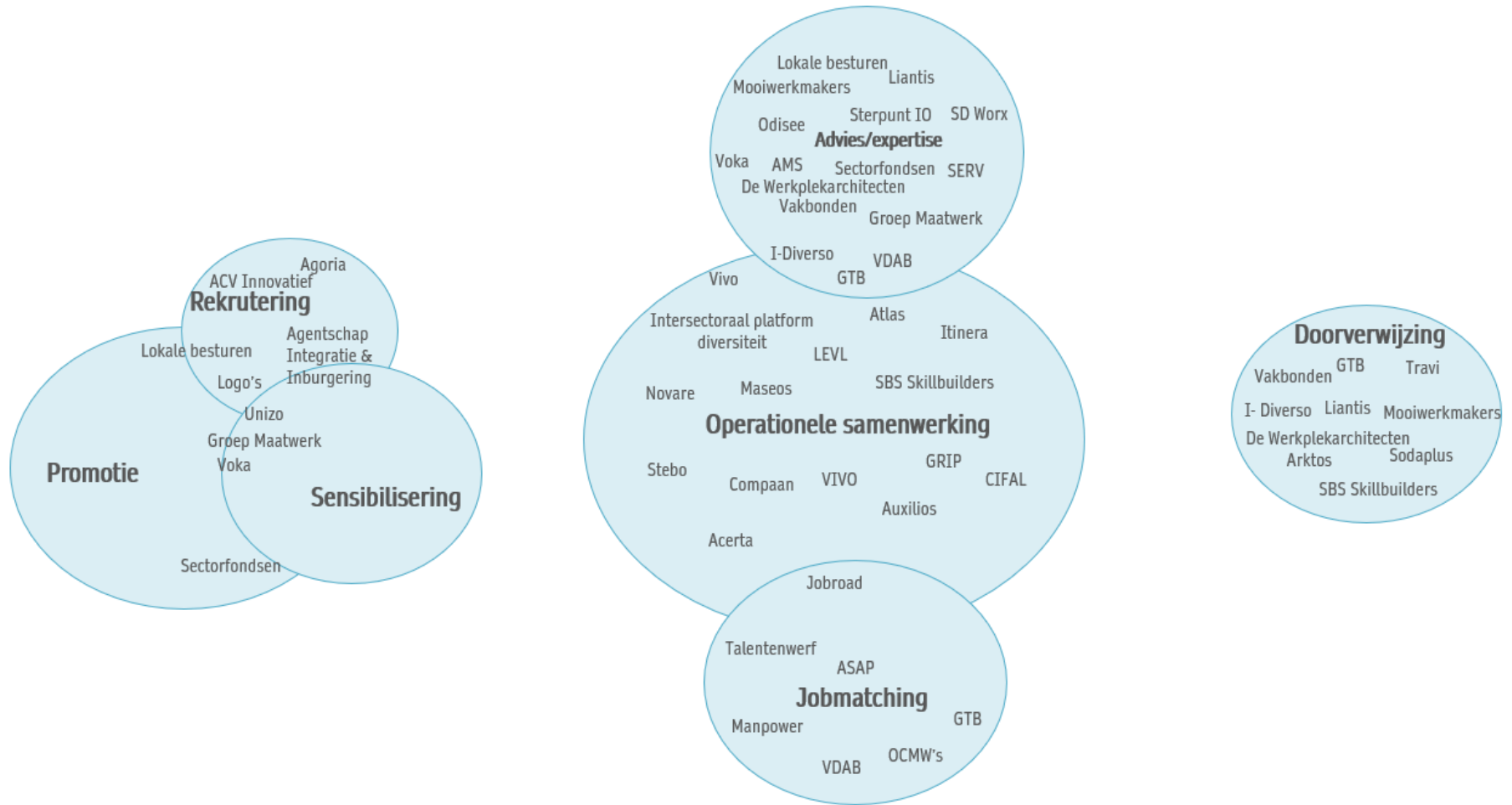
De projecten binnen de projectoproep Inclusieve Ondernemingen werken samen met partnerorganisaties. De overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 projecten laat ons toe enkele types partners te onderscheiden:

- ▶ Een eerste belangrijke cluster zijn partners die ondersteunen bij de **instroom** van ondernemingen en werknemers/werkzoekenden naar het ondersteuningsaanbod. Het gaat om het rekruteren van kandidaten, het bekendmaken van het aanbod, en het sensibiliseren over het belang van inclusief ondernemen.
  - Belangrijke partners zijn hier de werkgeversorganisaties. Zo gaf met name Unizo ook zelf aan dat zij zich vooral op die eerste stap richten, nl. sensibilisering over inclusief ondernemen, en daarna doorverwijzen naar andere partners.
  - Sectorfondsen spelen ook een rol in het aanbod bekend maken en kandidaten rekruteren.
  - En ook lokale besturen en eerstelijnsorganisaties zijn belangrijke partners op vlak van instroom.
- ▶ Daarnaast wordt in de projecten **operationeel samengewerkt** om het aanbod te realiseren.
  - Een aantal interventies worden samen met partners uitgevoerd: zo wordt er operationeel samengewerkt met onder andere GTB, VDAB, Compaan, Stebo, I-diverso, LEVL, Acerta, ...
  - Een aantal partners ondersteunen de projecten via advies en inbreng van hun expertise: het gaat dan onder andere om Antwerp Management School, VDAB, Sterpunt IO, sectorfondsen, ...
  - Daarnaast zijn er partners die ondersteunen op vlak van jobmatching: VDAB, GTB, Jobroad, scholen, ...
- ▶ Tot slot is er een cluster van partners waarnaar ondernemingen of werknemers/werkzoekenden worden **doorverwezen** voor een verdiepend of aanvullend aanbod.
  - Hier worden regelmatig andere ESF-projecten vermeld, al gaven ook heel wat projectcoördinatoren aan dat doorverwijzing naar andere projecten nog meer en vlotter zou kunnen gebeuren.
  - Naast andere ESF-projecten verwijst men werkenden/werkzoekenden ook door naar actoren zoals Group Intro, Arktos, Travi, ...

Onderstaande figuur geeft de clusters van partnerorganisaties schematisch weer.



Figuur 17: Clustering van de partnerorganisaties binnen de projectoproep Inclusief Ondernemen



Bron: IDEA Consult op basis van de overkoepelende analyse van de programmatheorieën van de 10 project





## DEEL 2

### Blotleggen van de werkzame mechanismen



In bijlage A.2 omschreven we de 10 ESF-projecten aan de hand van het model van Chen et al. (2018), dat ons in staat stelde een expliciete programmatheorie te ontwikkelen per project. In Deel 1 hebben we de invulling van de ESF-projectoproep beschreven, of m.a.w. de relevante elementen uit het actiemodel van de verandertheorie van de ESF-oproep. In Deel 2 gaan we in op het veranderingsmodel. Zoals aangehaald in het inleidend deel van dit rapport, wordt het veranderingsmodel ingevuld door een logische keten die vertrekt van een trigger en via actie/reactie leidt tot aan een zekere uitkomst of impact, zodat deze als basis kan dienen om de impact te evalueren via process tracing.

In een **eerste hoofdstuk** beschrijven we de inzichten over de uitkomsten en impact van de begeleiding die op basis van de enquête bij deelnemende ondernemingen naar voor komen. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt op basis van deze inzichten, maar ook op basis van de programmatheorieën van de 10 ESF-projecten, een gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel beschreven. Het verkent de werkzame mechanismen binnen de ESF-oproep. Dit gemeenschappelijk kader vormt de basis om de werkzame mechanismen te analyseren.

Het **tweede hoofdstuk** focust vervolgens op de werkzame mechanismen. De werkzame mechanismen van de ESF-oproep Inclusieve Ondernemingen werden geïdentificeerd en getoetst via process tracing in 15 cases. Op basis van de casestudie kon de logische keten met werkzame mechanismen verder verfijnd worden. Deze verfijnde logische keten wordt beschreven. Vervolgens wordt de analyse van de cases, m.n. de toetsing van de theoretische keten aan de praktijk in de 15 cases, toegelicht. De lessen uit de casestudie worden samengevat. Aan het einde van het hoofdstuk wordt meer bewijsvoering voor de werking van de logische keten van werkzame mechanismen toegevoegd.



## 1 / Impact van de ondersteuning bij deelnemende ondernemingen

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de inzichten over de resultaten, uitkomsten en impact van de ESF-oproep bij deelnemende ondernemingen op basis van de resultaten van de enquête bij ondernemingen die deel hebben genomen aan de ESF-projecten. Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat de impact van de ondersteuning, beschreven in dit hoofdstuk, in kaart wordt gebracht via self-assessments. Respondenten maken zelf een inschatting van de outcomes, die niet gegarandeerd overeenkomt met de realiteit. Voorzichtigheid is daarom geboden bij de interpretatie van de resultaten van de enquête m.b.t. de impact. De impact en werkzame mechanismen werden dan ook aanvullend en meer in de diepte onderzocht in de casestudie, beschreven in hoofdstuk 2.

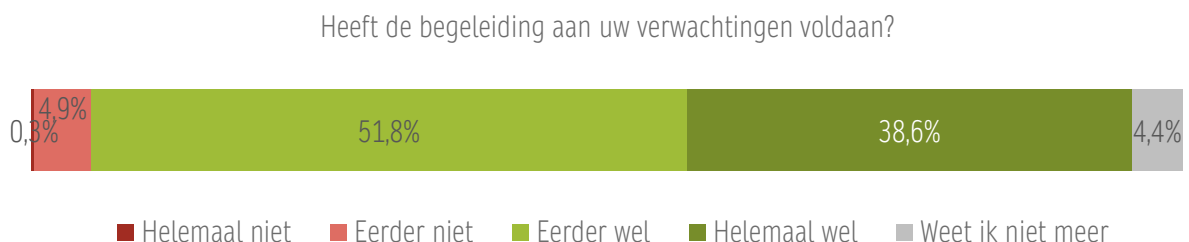
Aan het einde van dit hoofdstuk beschrijven we het gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel dat op basis van de enquêteresultaten en de programmatheorieën van de 10 ESF-projecten werd uitgewerkt. Dit gemeenschappelijk kader vormt de basis voor de impactevaluatie via process tracing, beschreven in volgend hoofdstuk.

### 1.1. Tevredenheid over de ondersteuning

#### DE MEESTE BEGELEIDINGEN VOLDEDEN AAN VERWACHTINGEN EN WAREN AANGEPAST AAN DE NODEN VAN DE ONDERNEMINGEN

De ondersteuning voldeed voor de meeste ondernemingen (eerder wel) aan de verwachtingen. Slechts een klein deel van de ondernemingen (5,2%) geeft aan dat de ondersteuning eerder niet aan de verwachtingen voldeed. De helft (51,8%) van de ondernemingen vindt dat het eerder wel voldeed, en 38,6% duidt aan dat de begeleiding helemaal aan de verwachtingen heeft voldaan (zie onderstaande figuur).

Figuur 18: Mate waarin de ondersteuning aan de verwachtingen voldeed (n=365)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Er werd niet alleen gepeild naar de mate waarin de ondersteuning voldeed aan de verwachtingen, maar ook naar de mate waarin de ondersteuning aangepast was aan de noden en de behoeften van de onderneming. Ook hierover is de meerderheid van de ondernemingen positief: 27,1% vindt dat de ondersteuning heel sterk aangepast was aan de noden, en 59,5% zegt dat de ondersteuning eerder wel aangepast was aan de noden. 8,8% was (eerder) niet tevreden over de mate waarin de ondersteuning aangepast was aan de noden.



Figuur 19: Mate waarin de ondersteuning aangepast was aan de noden en behoeften van de onderneming (n=365)

Was de begeleiding aangepast aan de noden en behoeften van uw onderneming?



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

### DE BEGELEIDING VOLDEED VAKER AAN DE VERWACHTINGEN BIJ GROTERE ONDERNEMINGEN MET EEN HR-AFDELING, BIJ ONDERNEMINGEN DIE ZICH REEDS BEWUST WAREN OVER INCLUSIE IN DE ONDERNEMING EN BIJ ONDERNEMINGEN DIE AL STAPPEN GEZET HADDEN RICHTING INCLUSIEF ONDERNEMEN

In onderstaande tabel wordt de mate waarin de ondersteuning aan de verwachtingen voldeed getoond naargelang de onderneming al dan niet een HR-afdeling had bij de start van de ondersteuning. Hieruit blijkt dat de ondersteuning aan ondernemingen zonder formele HR-afdeling relatief minder vaak aan de verwachtingen voldeed. Zo was bij 40,8% van de ondernemingen met een formele HR-afdeling de ondersteuning helemaal volgens de verwachtingen, bij ondernemingen zonder een formele HR-afdeling is dit aandeel 33,3%. Bovendien was slechts bij 3,1% van de ondernemingen met een formele HR-afdeling de begeleiding eerder niet volgens de verwachtingen, terwijl dit aandeel bij de ondernemingen zonder een formele HR-afdeling oploopt tot 9,5%.

Tabel 13: Mate waarin begeleiding aan de verwachtingen voldeed naargelang de aanwezigheid van een formele HR-afdeling in de onderneming bij de start van de begeleiding

Mate waarin begeleiding aan de verwachtingen voldeed	HR-afdeling bij de start (n = 260)	Geen HR-afdeling bij de start (n = 105)
Helemaal niet	0,0%	1,0%
Eerder niet	3,1%	<b>9,5%</b>
Eerder wel	52,3%	50,5%
Helemaal wel	<b>40,8%</b>	33,3%
Weet ik niet meer	3,8%	5,7%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Ook blijkt dat kleinere ondernemingen (die minder vaak een HR-afdeling hebben), vaker aangeven dat de ondersteuning eerder niet aan de verwachtingen voldeed. Onderstaande tabel toont aan dat 94,7% van de grote ondernemingen aangeven dat hun verwachtingen eerder of helemaal vervuld werden. Dit aandeel is groter dan bij de middelgrote en kleine ondernemingen.

Tabel 14: Mate waarin begeleiding aan de verwachtingen voldeed naargelang de grootte van de onderneming

Mate waarin begeleiding aan verwachtingen voldeed	< 10 VTE's (n = 94)	10 tot 49 VTE's (n = 131)	50 tot 249 VTE's (n = 140)	250 of meer VTE's (n = 94)

Helemaal niet	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%
Eerder niet	<b>8,2%</b>	5,7%	5,5%	0,0%
Eerder wel	41,1%	52,8%	55,5%	<b>54,7%</b>
Helemaal wel	45,2%	35,9%	36,4%	<b>40,0%</b>
Weet ik niet meer	5,5%	4,7%	2,7%	5,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Ook tonen de resultaten van de enquête dat ondernemingen die zich reeds bewust waren van de inclusie in de onderneming en die al veel stappen hadden gezet op vlak van inclusief ondernemen, vaker aangeven dat de ondersteuning helemaal aan de verwachtingen heeft voldaan (zie Tabel 15 en Tabel 16).

Tabel 15: Mate waarin begeleiding aan de verwachtingen voldeed naargelang het bewustzijn over inclusie bij de start

Mate waarin begeleiding aan verwachtingen voldeed	Mate van bewustzijn inclusief ondernemen bij de start			
	Helemaal niet bewust (n = 10)	Eerder niet bewust (n = 66)	Eerder wel bewust (n = 154)	Heel bewust (n = 117)
Helemaal niet	0,0%	<b>1,5%</b>	0,0%	0,0%
Eerder niet	0,0%	3,0%	<b>3,9%</b>	<b>6,8%</b>
Eerder wel	50,0%	54,5%	51,9%	50,4%
Helemaal wel	30,0%	34,8%	<b>41,6%</b>	<b>41,0%</b>
Weet ik niet meer	20,0%	6,1%	2,6%	1,7%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 16: Mate waarin begeleiding aan de verwachtingen voldeed naargelang stappen gezet richting inclusief ondernemen bij de start

Mate waarin begeleiding aan verwachtingen voldeed	Mate van stappen richting inclusief ondernemen bij de start			
	Nog geen enkele stap gezet (n= 27)	Bepaalde stappen gezet (n= 95)	Al enkele stappen gezet (n= 140)	Al veel stappen gezet (n= 85)
Helemaal niet	<b>3,7%</b>	0,0%	0,0%	0,0%
Eerder niet	7,4%	2,1%	5,0%	5,9%
Eerder wel	51,9%	55,8%	52,9%	48,2%
Helemaal wel	29,6%	39,0%	39,3%	<b>44,7%</b>
Weet ik niet meer	7,4%	3,2%	2,9%	1,2%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

**DE BELANGRIJKSTE VERBETERPUNTEN DIE WERDEN AANGEHAALD DOOR DE DEELNEMERS, ZIJN PRAKTISCHE TIPS, ONDERSTEUNING OP MAAT EN OPVOLGING NA DE BEGELEIDING**





De vaakst vernoemde tekortkoming die de ondernemingen ervaren met betrekking tot ondersteuning, zijn [concrete tips en hulp](#), die de onderneming op een praktische en direct inzetbare manier kan gebruiken. Hoewel de ondernemingen dus goede informatie krijgen over inclusief ondernemen, ontbreekt het bij velen aan praktische begeleiding en concrete adviezen. Ondernemingen blijken vaak moeite te hebben om hun kennis daadwerkelijk toe te passen en geven aan nood te hebben aan [ondersteuning op maat](#). Een aantal ondernemingen geeft ook aan dat er niet genoeg [opvolging](#) is na de begeleiding. Dit zou hen kunnen helpen om de opgedane kennis verder om te zetten in de praktijk.

Bepaalde ondernemingen misten [specifieke acties of ondersteuning](#), zoals te weinig jobdagen, netwerking, ondersteuning voor maatwerkondernemingen, opleidingen voor medewerkers rond inclusie, praktische tools voor KMO's, hoe klanten overtuigen van inclusie, hoe goede partners vinden voor inclusie, en hoe concreet om te gaan met taalbarrières, door bijvoorbeeld flexibele taalondersteuning of flexibele taalcursussen. Sommige ondernemers hadden moeilijkheden met de [vorm of de organisatie van de ondersteuning](#), zoals de beperkte flexibiliteit van de ondersteuning, de sessies waren voor sommigen te kort na elkaar, de (hoge) administratie of het te grote aanbod (en niet meer wegwijds geraken in de verschillende projecten rond inclusie).

Andere vernoemde tekortkomingen zijn [gelinkt aan de onderneming zelf](#), zoals tijdsgebrek, gebrek aan budget, de moeilijkheid om de hele organisatie mee te krijgen en om de interne weerstand te verminderen.

## 1.2. Resultaten van de ondersteuning bij de deelnemer

### DOOR DE ONDERSTEUNING WERD VOORNAMELIJK KENNIS OVER INCLUSIEF ONDERNEMEN VERSTERKT EN MEER BEWUSTZIJN VAN HET BELANG VAN INCLUSIEF ONDERNEMEN GECREËRD

De resultaten van de begeleiding bij de ondernemingen waren over het algemeen positief. De resultaten worden weergegeven in [Figuur 20](#) op de volgende pagina. Door de ondersteuning werd bij de deelnemer voornamelijk:

- ▶ Kennis over inclusief ondernemen versterkt
- ▶ Meer bewustzijn van het belang van inclusief ondernemen gecreëerd
- ▶ Meer bewustzijn van de mate van inclusie in mijn eigen onderneming gecreëerd
- ▶ Meer bereidheid om in te zetten op inclusief ondernemen gecreëerd

Resultaten bij de deelnemer die minder sterk naar voor komen, zijn enerzijds het kunnen leren van andere ondernemers en zich ondersteund voelen door andere ondernemers. Niet bij alle projecten was er immers een uitwisseling met andere ondernemers of een collectief aanbod voorzien. Anderzijds geeft een minder groot aandeel aan dat hun opvattingen over inclusief ondernemen veranderd zijn: heel wat ondernemingen waren bij de start immers al overtuigd van inclusief ondernemen.

Indien bepaalde resultaten *niet* behaald werden, werd gevraagd waarom dit niet zo was:

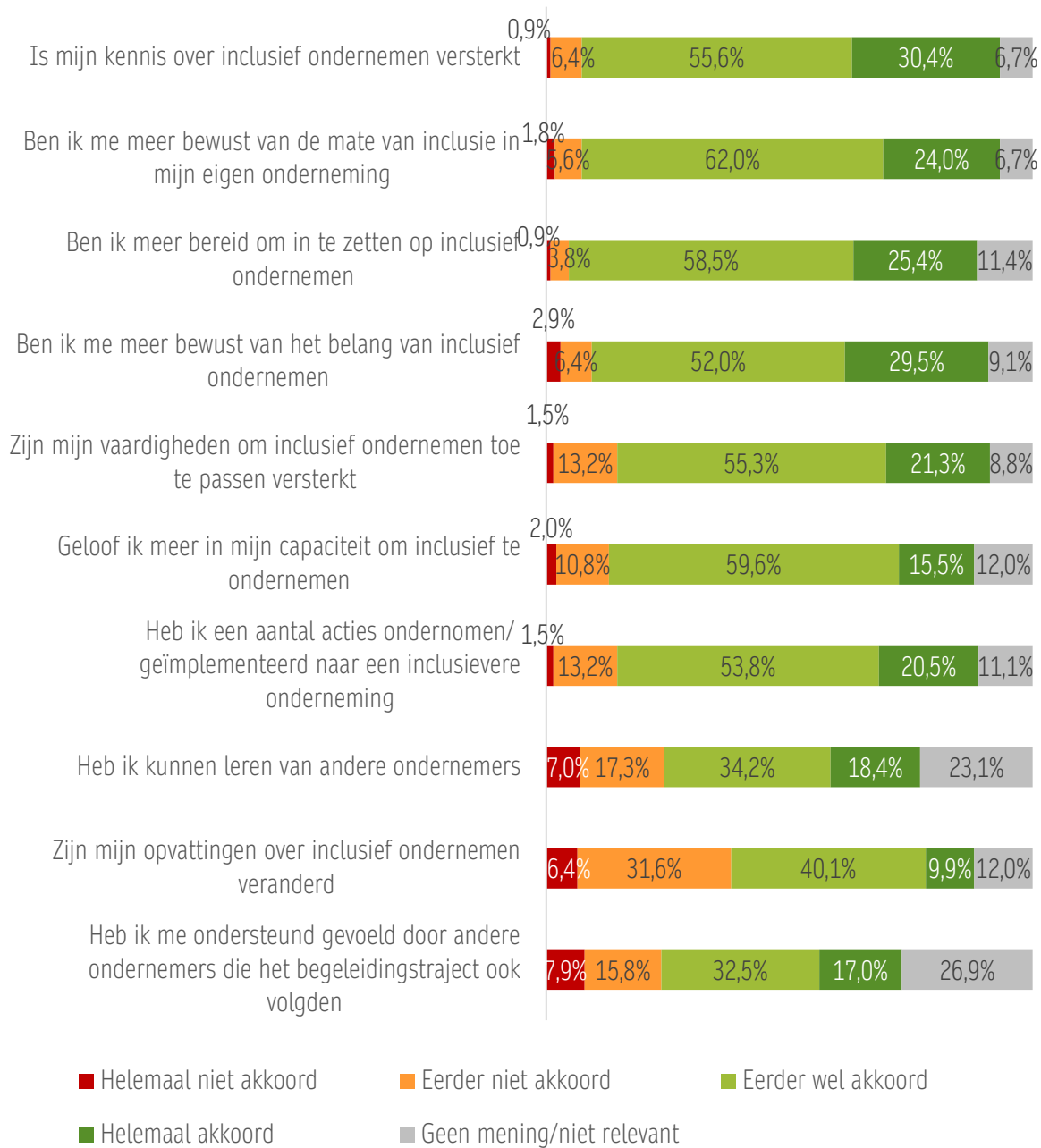
- ▶ Het kleine aandeel dat aangeeft dat hun kennis niet versterkt is (7,3%), geeft voornamelijk aan dat dit is omdat ze zelf al heel wat kennis hadden, maar ook dat ze niet onder de indruk waren van de inzichten en weinig nieuws hebben geleerd, andere prioriteiten hebben, of dat de sessie veel breder ging dan over inclusief ondernemen alleen.
- ▶ Het kleine aandeel dat aangeeft dat de ondersteuning niet geleid heeft tot meer bereidheid om in te zetten op inclusief ondernemen (7,4%), geven aan dat ze al een erg grote bereidheid hadden (bv. maatwerkonderneming of onderneming die al lang inzet op inclusie), of dat ze de meerwaarde niet zien van inclusie, dat ze ontevreden waren over de kwaliteit van de ondersteuning.



- ▶ Het aandeel dat aangeeft dat hun vaardigheden om inclusief ondernemen toe te passen niet versterkt zijn (14,7%), geeft aan dit was omdat de ondersteuning daar niet op gericht was, omdat men het niet praktisch haalbaar zag om inclusieve acties te implementeren in de onderneming, omdat de aangereikte informatie niet concreet of praktisch genoeg was, of omdat de vaardigheden al aanwezig waren.
- ▶ Het aandeel dat aangeeft dat hun geloof in hun capaciteiten om in te zetten op inclusief ondernemen niet versterkt is (12,8%), geeft voornamelijk aan dat dit is omdat men er al in geloofde, en voor een aantal onder hen is dat omwille van beperkte middelen of praktische belemmeringen.
- ▶ Het aandeel dat aangeeft dat ze geen acties hebben ondernomen of geïmplementeerd (14,7%), geeft aan dat dit is omwille van beperkte tijd, praktische belemmeringen, andere prioriteiten, advies dat niet aangepast is aan de ondernemingscontext, geen behoefte aan acties (bv. geen personeelsgebrek op dit moment), beperkt draagvlak in de organisatie, omdat het een werk van lange adem is, of omdat ze niets nieuws hebben geleerd.
- ▶ Het relatief grote aandeel dat zegt dat hun opvattingen over inclusief ondernemen niet veranderd zijn (38,0%), geven voornamelijk aan dat dit zo is omdat ze al sterke opvattingen hadden over inclusief ondernemen voor de start van de ondersteuning of omdat de opvattingen in lijn lagen met wat er in het ondersteuningsaanbod werd overgebracht. Daarnaast wordt een aantal keer aangehaald dat dit was omdat de ondersteuning onvoldoende nieuwe inzichten heeft aangereikt, of omdat men negatieve ervaringen meemaakte met inclusieve acties.



Figuur 20: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer (n=342)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen



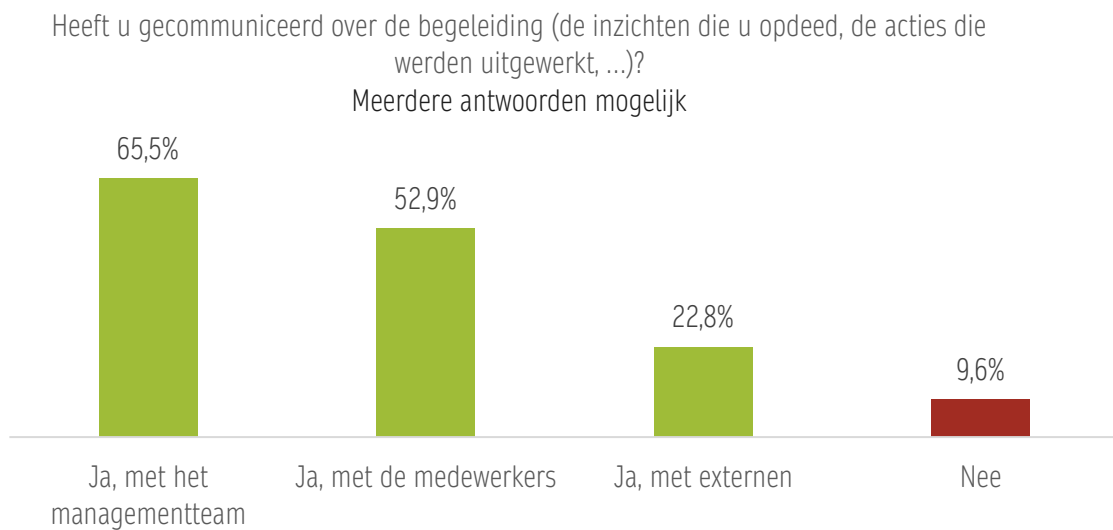
### 1.3. Impact van de ondersteuning in de onderneming

Om impact te realiseren, is het belangrijk dat de resultaten zich niet enkel beperken tot bij de deelnemer, maar ook breder in de onderneming. Een eerste stap daarin is dat de deelnemer communiceert over de inzichten opgedaan of acties uitgewerkt in het ondersteuningstraject.

#### DE MEESTE DEELNEMERS COMMUNICEREN BREDER IN DE ONDERNEMING OVER DE ONDERSTEUNING

Uit [Figuur 21](#) blijkt dat de meerderheid van de deelnemers gecommuniceerd heeft over de begeleiding: 62,5% deed dit met het managementteam, en 52,9% met de medewerkers. Daarnaast geeft 22,8% aan dat ze (ook) met externen hebben gecommuniceerd over de ondersteuning.

Figuur 21: Mate waarin gecommuniceerd werd over de begeleiding door de ondernemingen



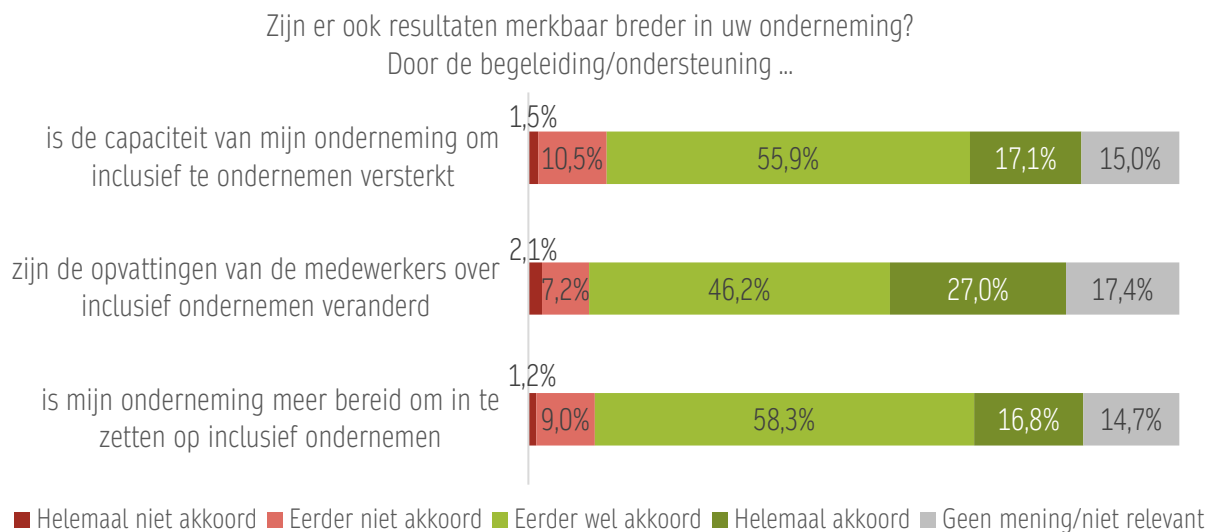
Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

De vakbondsafgevaardigden die deelnamen aan Inclusieve Werkvloeren, geven voornamelijk aan dat ze gecommuniceerd hebben over de begeleiding met collega's en met de vakbondssecretaris. Iets meer dan de helft heeft ook gecommuniceerd met de werkgever (cf. [Figuur 46](#) in bijlage A.3).

#### DE MEESTE DEELNEMERS ZIEN OOK RESULTATEN BREDER IN DE ONDERNEMING

De meeste deelnemers geven dan ook dat de resultaten van de begeleiding zich niet enkel bij zichzelf manifesteren, maar ook breder in de onderneming hun weg vinden: zowel in attitude als in de capaciteit om te werken aan inclusief ondernemen. Telkens geven bijna drie op vier deelnemers aan dat de ondersteuning ertoe heeft geleid dat de capaciteit van de onderneming is versterkt om inclusief te ondernemen, dat de opvattingen over inclusief ondernemen van de medewerkers zijn veranderd, en dat de onderneming meer bereid is om in te zetten op inclusief ondernemen (zie onderstaande figuur).

Figuur 22: Mate waarin de resultaten breder merkbaar zijn in de onderneming (n=333)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

### ZO LEIDT DE ONDERSTEUNING VOOR HET MERENDEEL VAN DE DEELNEMERS TOT EFFECTIEVE VERANDERINGEN OF RESULTATEN

De meeste deelnemers geven dan ook dat de begeleiding veranderingen heeft teweeggebracht in de onderneming. De veranderingen die werden gerealiseerd, worden weergegeven in [Figuur 23](#) op de volgende pagina.

Een aantal veel voorkomende veranderingen situeren zich bij het verhogen van de instroom:

- ▶ De verandering die voor het grootste aandeel ondernemingen werd gerealiseerd, is dat er vacatures werden ingevuld (bij 27,3%). Dit bleek ook de grootste ondersteuningsnood van ondernemingen bij de start van het ondersteuningstraject en de vaakst voorkomende inhoudelijke focus van de ondersteuning (cf. paragraaf 1.3 en 2.3, supra). Ook zegt 19,5% dat er meer diversiteit is op de werkvloer.
- ▶ Bij 20,7% van de deelnemende ondernemingen werd het rekruteringsbeleid aangepast.
- ▶ 17,1% zegt dat de employer branding werd versterkt. Zoals hierboven reeds aangehaald, bleek een versterkte employer branding ook een belangrijke motivatie van een aantal ondernemingen om zich in te schrijven voor het ondersteuningsaanbod.

Maar ook met oog op een duurzame tewerkstelling van de nieuwe medewerkers en retentie van zittende medewerkers werden relatief vaak veranderingen gerealiseerd:

- ▶ 26,7% geeft aan dat men door de ondersteuning beter kan omgaan met diversiteit.
- ▶ 25,8% zegt dat de competenties van het personeel werden versterkt.
- ▶ 15,9% zegt dat de medewerkers beter behouden kunnen blijven.

Een aantal veranderingen komen relatief wat minder vaak voor:

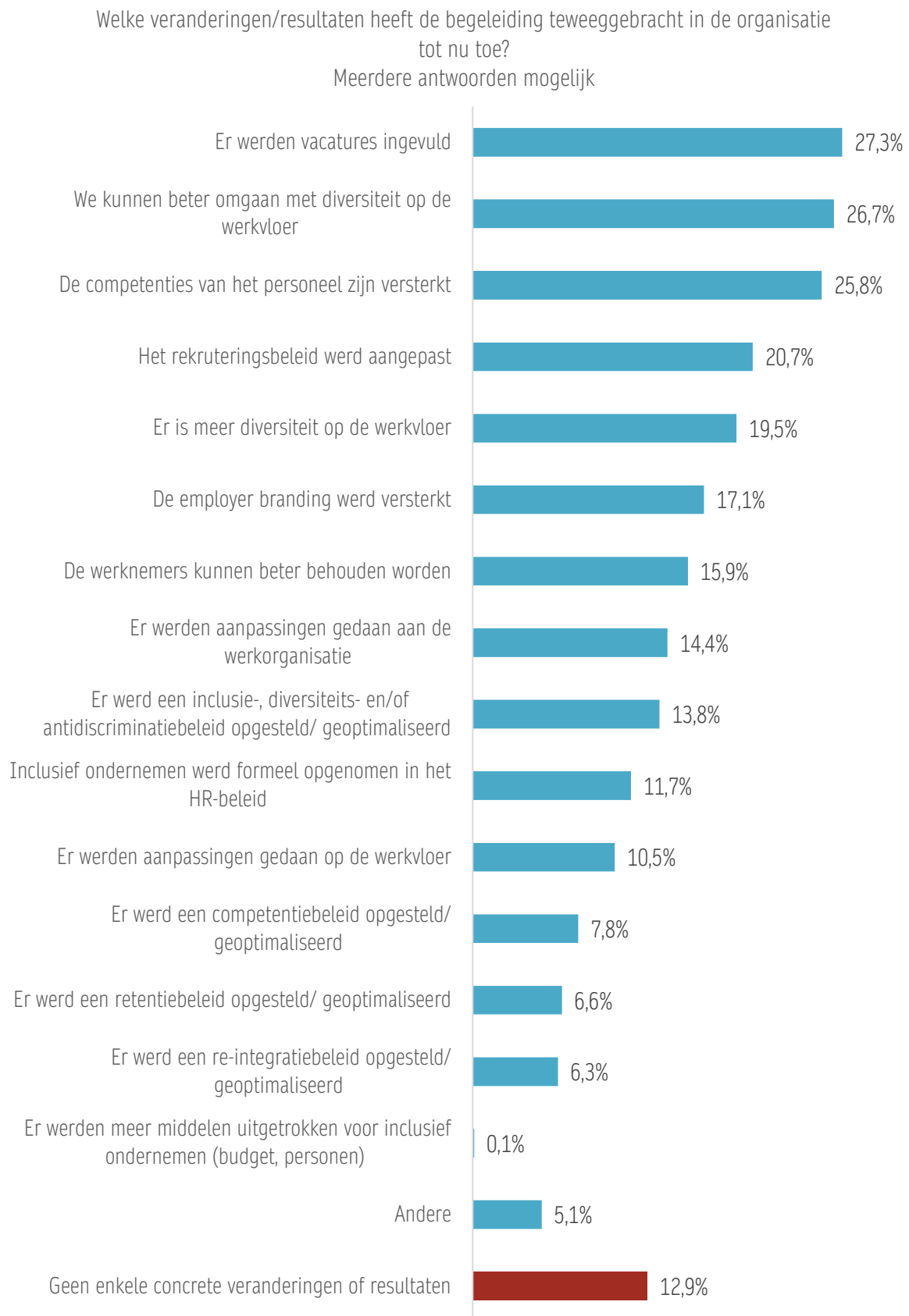
- ▶ Aanpassingen aan de werkorganisatie (14,4%) en aanpassingen op de werkvloer (10,5%) komen dan weer relatief wat minder voor.
- ▶ Ook het opstellen of optimaliseren van een organisatiebeleid komen minder vaak voor (13,8% optimaliseerde of ontwikkelende een inclusie-, diversiteits- en/of antidiscriminatiebeleid, 7,8% een competentiebeleid, 6,6% een retentiebeleid en 6,3% een re-integratiebeleid).

- ▶ Bij slechts 11,7% werd door de ondersteuning inclusief ondernemen formeel opgenomen in het HR-beleid en bij bijna geen enkele onderneming werden meer middelen uitgetrokken voor inclusief ondernemen.

Uiteindelijk geeft slechts 12,9% van de deelnemers aan dat de ondersteuning tot geen enkele verandering of resultaat heeft geleid. Dat wil zeggen dat bij 87,1% van de deelnemers minstens één verandering werd gerealiseerd. De meeste trajecten leiden dus effectief tot veranderingen in werkgeversgedrag, al kunnen we op basis van deze resultaten niet garanderen dat alle veranderingen ook effectief een duurzame impact (kunnen) hebben op de verhoogde instroom en retentie van kwetsbare profielen (bv. het verhogen van de employer branding alleen is niet voldoende). Ook is één verandering doorgaans niet voldoende om tot een inclusieve werkvloer te komen, maar is een volledige transitie nodig.



Figuur 23: Veranderingen/resultaten die de ondersteuning heeft teweeggebracht bij de ondernemingen (n=333)



Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen



Aan de deelnemers die aangaven dat de ondersteuning heeft geleid tot een bepaalde verandering of resultaat, werd gevraagd of deze gedragen werd door de hele organisatie, en of deze duurzaam is. De resultaten worden weergegeven in onderstaande tabel. Zoals de tabel toont, zijn de meeste deelnemers (eerder) positief over de mate waarin de veranderingen gedragen worden door de hele organisatie en duurzaam zijn. De veranderingen waarvoor het een iets grotere uitdaging blijkt om ze gedragen te maken door de hele werkvloer, zijn 'beter omgaan met diversiteit op de werkvloer' en 'aanpassingen doen op de werkvloer'.

Tabel 17: Mate waarin de gerealiseerde veranderingen gedragen worden en duurzaam zijn

	% verandering gerealiseerd (n=333)	% gedragen door de hele organisatie (eerder/zeker wel)	% verandering is duurzaam (eerder/zeker wel)
Er werden vacatures ingevuld	27,3%	95,2%	94,0%
We kunnen beter omgaan met diversiteit op de werkvloer	26,7%	81,3%	93,8%
De competenties van het personeel zijn versterkt	25,8%	96,4%	95,2%
Het rekruteringsbeleid werd aangepast	20,7%	93,5%	87,5%
Er is meer diversiteit op de werkvloer	19,5%	87,5%	93,1%
De employer branding werd versterkt	17,1%	90,2%	93,6%
De werknemers kunnen beter behouden worden	15,9%	93,5%	91,3%
Er werden aanpassingen gedaan aan de werkorganisatie	14,4%	85,7%	85,4%
Er werd een inclusie-, diversiteits- en/of antidiscriminatiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	13,8%	87,5%	90,0%
Inclusief ondernemen werd formeel opgenomen in het HR-beleid	11,7%	85,4%	85,7%
Er werden aanpassingen gedaan op de werkvloer	10,5%	81,3%	90,6%
Er werd een competentiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	7,8%	95,7%*	90,9%*
Er werd een retentiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	6,6%	93,8%*	100,0%*
Er werd een re-integratiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	6,3%	94,4%*	78,9%*
Er werden meer middelen uitgetrokken voor inclusief ondernemen (budget, personen)	0,1%	90,3%*	83,9%*

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.h.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

\* Opgepast, het aantal respondenten dat deze vragen beantwoordde is kleiner dan 30, voorzichtigheid is geboden bij de interpretatie van de cijfers.

Opmerking: de cellen in het groen zijn minstens 90%

De vakbondsafgevaardigden die deelnamen aan Inclusieve werkvloeren, geven in de aparte enquête voornamelijk aan dat de begeleiding heeft geleid tot het opstellen of optimaliseren van een re-integratiebeleid, tot aanpassingen op de werkvloer en in de werkorganisatie.





## CONCRETE TIPS, GEDRAGENHEID DOOR DE HELE ONDERNEMING, EN EEN GOEDE ORGANISATIE ZIJN BELANGRIJKE HEFBOMEN OM VERANDERINGEN TE REALISEREN

De meeste ondernemingen hebben een bepaalde actie ondernomen na de begeleiding. Dit was meestal omdat men een **concreet stappenplan** had, men intern (belangrijke) personen kon overtuigen en er zo inzet was van de **hele organisatie** en er zo **meer bewustzijn** was in de onderneming. Deze elementen komen overeen met de tekortkomingen die andere ondernemingen hebben ervaren, wat het belang van deze zaken onderstreept. Onderstaand citaat van een deelnemende onderneming toont het belang van bewustzijn rond inclusie aan en de nood aan concrete tips.

Een andere veelgenoemde reden is dat men een **(formele) nieuwe procedure** heeft kunnen bewerkstelligen. Dat zorgt ervoor dat er een officiële nieuwe manier van werken is in de ondernemingen, van waaruit verschillende acties kunnen voortvloeien.

Andere stimulans waarom ondernemingen aangespoord werden tot actie was de ondersteuning van de externe begeleider (en dus de aanwezigheid van externe hulp), door een lerend netwerk en samenwerkingen, door nieuwe aanwervingen, door de nieuwe kennis en inzichten over bv. stagemogelijkheden, en door ondersteuning op maat.

---

*“Door een duidelijker beeld van wat inclusie is en op welke manier we bv. mensen met een zekere taaldrempel kunnen aantrekken/behouden.”*

*“Concrete toepasbare tips en opleiding/uitwisseling zorgen voor een nieuwe boost.”*

*-Citaten uit de open antwoorden in de enquête-*

---

## BELANGRIJKE DREMPELS OM VERANDERINGEN TE KUNNEN REALISEREN, BLIJKEN TIJDSGEBREK BIJ DE DEELNEMER, ONVOLDOENDE CONCRETE TIPS, OF ONVOLDOENDE KANDIDATEN DIE INSTROMEN

In de enquête werd gevraagd of er resultaten zijn waarop men had gehoopt, maar die nog niet gerealiseerd waren, en wat de reden daarvoor is. Zoals eerder aangegeven bij hefbomen voor acties, geven ondernemingen vaak het ontbreken van een **praktisch handelingskader** met concrete tips aan als drempel om niet tot actie over te gaan.

Andere belangrijke knelpunten zijn het gebrek aan **tijd** en **interne weerstand** tegen verandering. Verschillende ondernemingen geven aan dat hun organisatie log is, en zo verandering tegenhoudt. Ondernemingen geven ook aan dat het erg moeilijk is om verandering te realiseren zonder een breder intern bewustzijn van het belang van inclusief ondernemen. Daarnaast geven sommige ondernemingen aan dat er te weinig **sollicitanten** waren door de krappe arbeidsmarkt om een beleid uit te proberen.

Andere drempels voor ondernemingen zijn het gebrek aan **een structurele inbedding** van de acties en het gebrek aan opvolging en feedback. Sommige ondernemingen geven aan dat de acties te grote inspanningen vragen en dat er meer laagdrempelige mogelijkheden nodig zijn. Ondernemingen vinden soms dat de voorgestelde aanpassingen te groot zijn, of dat de materie te moeilijk is.



---

*“Voorlopig nog weinig draagvlak om hier meteen prioriteit van te maken, aangezien er hogere prioriteiten zijn.”*

*“Ondernemers dienen oplossingen aangereikt te krijgen die duidelijk integreerbaar zijn in de praktijk. Dat zijn geen checklists of regels, maar eerder ontwerpgerichte benaderingen waarbij ondernemers eigen visies kunnen aanscherpen in functie van hun eigen visie en missie.”*

*-Citaten uit de open antwoorden in de enquête-*

---

## 1.4. Het gemeenschappelijke kader voor het veranderingsmodel

De enquêteresultaten bieden inzicht in de tevredenheid over de dienstverlening, de (tussen)resultaten en uiteindelijke impact die de dienstverlening teweegbrengt in de ondernemingen die deelnamen aan één of meer ESF-projecten van de ESF-oproep Inclusieve Ondernemingen. De resultaten van de enquête bij ondernemingen, alsook de inzichten uit de overkoepelende analyse van de verandertheorieën, laten toe om een gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel uit te werken, gestructureerd als een logische (resultaten)keten.

### EEN EERSTE RESULTATENKETEN FOCUST OP DE VERANDERING T.G.V. ACTIVITEITEN MET ONDERNEMINGEN

Zoals beschreven in Deel 2, worden binnen de ESF-oproep zowel activiteiten t.a.v. ondernemingen als t.a.v. werknemers en werkzoekenden georganiseerd. Een eerste resultatenketen focust zich op de verandering die zich voordoet t.g.v. de activiteiten gericht op **ondernemingen**. Deze wordt weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 24: Resultatenketen 1



Bron: IDEA Consult

De resultatenketen beschrijft hoe de dienstverlening t.a.v. ondernemingen beoogt te leiden tot impact:

- ▶ Zoals de enquêteresultaten bevestigen, verhoogt deelname aan het dienstverleningsaanbod doorgaans de kennis, vaardigheden en attitude over inclusief ondernemen bij de deelnemer maar ook breder in de hele onderneming (**outputs**).
- ▶ Dit maakt dat er ook effectieve aanpassingen worden doorgevoerd in ondernemingen (**uitkomsten**). Ondernemingen maken bv. aanpassingen aan de ondernemings- en/of HR-strategie, de arbeidsorganisatie, het samenwerken en/of omgaan met elkaar op de werkvloer. Dankzij het dienstverleningsaanbod weet de verantwoordelijke van de deelnemende onderneming ook om welke effectieve aanpassingen het precies gaat om tot inclusief ondernemerschap te komen.

Een belangrijke veronderstelling om van outputs tot uitkomsten te komen op het vlak van inclusief ondernemen, is dat de kennis, vaardigheden en attitudes die de verantwoordelijke(n) van de onderneming heeft verworven tijdens de activiteiten leiden tot aanpassingen in het beleid op verschillende niveaus van de onderneming. De ondersteuning heeft met andere woorden het proces van bewustwording over inclusief ondernemen gestimuleerd en leidt tot de erkenning dat verandering nodig is.

- ▶ Pas nadat men de uitkomsten realiseert kan er gedacht worden aan **impact**. In het kader van de ESF-oproep Inclusief Ondernemen situeren we onder impact op de korte tot medium lange termijn na start van de activiteiten de instroom van nieuwe en het behouden van zittende werknemers, waarbij focus wordt gelegd op kwetsbare profielen. Belangrijk uitgangspunt van een inclusieve aanpak is dus de wens om (1) nieuw arbeidspotentieel uit kwetsbare doelgroepen aan te werven, en (2) om zittende werknemers te heroriënteren om knelpunten weg te werken of om de jobmatch te optimaliseren.

Verondersteld wordt dat het profiel van de arbeidskrachten past bij de gevraagde competenties door deelnemende ondernemingen; indien nodig wordt er gewerkt aan upskilling of reskilling om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Hiervoor kunnen (screening) tools en leermiddelen worden ingezet. Tegelijk kan ook de vraag naar competenties worden aangepast om in een job te starten of te blijven. Verantwoordelijke(n) van deelnemende ondernemingen gaan dus aan de slag met effectieve aanpassingen om werknemers (werk-naar-werk), werkzoekenden, en niet-beroepsactieven te bereiken en duurzaam tewerk te stellen. Dat kan bijvoorbeeld door het inclusiever maken van vacatures of sollicitatieprocedures te herzien of af te stemmen op kwetsbare profielen.

#### EEN TWEDE RESULTATENKETEN OVER DE VERANDERING T.G.V. ACTIVITEITEN MET WERKNEMERS OF WERKZOEKENDEN

De analyse van de verandertheorieën van de 10 projecten toonde aan dat heel wat projecten ook voorzien in activiteiten met **werknemers/werkzoekenden**, of samenwerken met operationele partners die kandidaten met kwetsbare profielen toeleiden naar en coachen in ondernemingen (VDAB, GTB, werkplekarchitecten, e.a. vzw's) (cf. Deel 2). We kunnen dus een tweede resultatenketen onderscheiden.

Figuur 25: Resultatenketen 2



Bron: IDEA Consult

De resultatenketen beschrijft hoe de dienstverlening t.a.v. werknemers en werkzoekenden beoogt te leiden tot impact:

- ▶ De **activiteiten** t.a.v. werknemers of werkzoekenden betreffen acties rond toeleiding (loopbaanbegeleiding, rekrutering, job cafés, IBO/IBO+ en gerelateerde stages), jobmatching (competentieprofiel kandidaten afstemmen op noden onderneming, upskilling, reskilling, tools en leermiddelen), en/of begeleiding op de werkplek (job- en taalcoaching, mentoring).



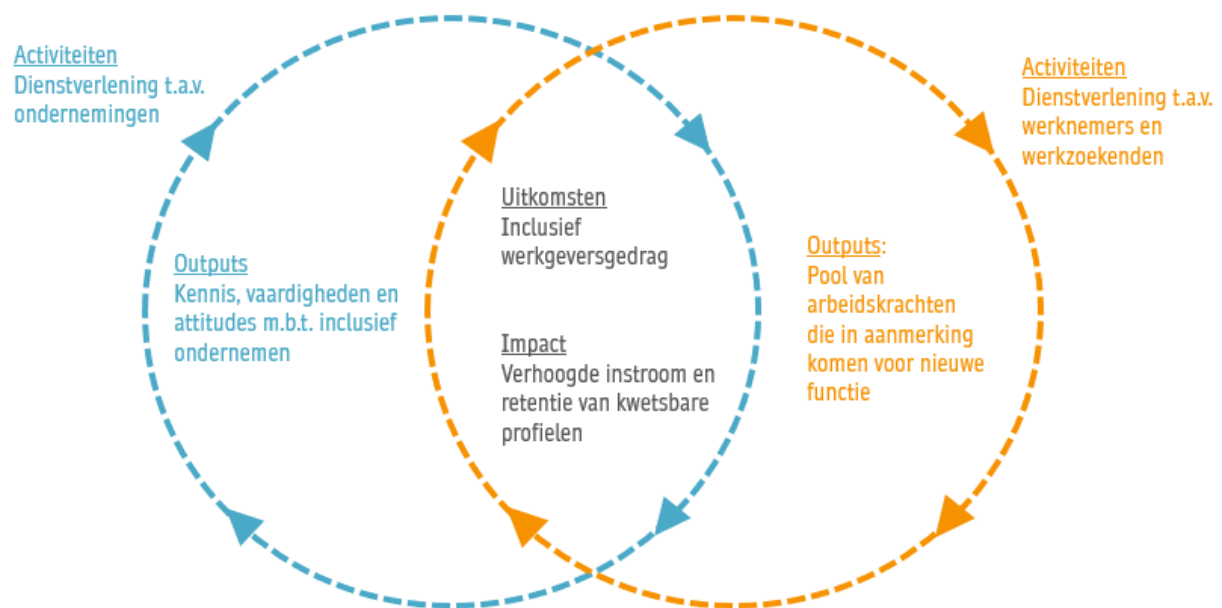
- ▶ De belangrijkste **output** van deze bundel van activiteiten met kwetsbare profielen betreft een pool van arbeidskrachten die in aanmerking komt voor een aanwerving, een nieuwe functie, of het behouden van de huidige functie.
- ▶ Wanneer verantwoordelijke(n) van ondernemingen daadwerkelijk overgaan tot aanwerven en behouden van kwetsbare profielen, wordt de **uitkomst** van de tweede resultatenketen gerealiseerd.
- ▶ De finale **impact** betreft opnieuw een verhoogde instroom en retentie van profielen uit kwetsbare groepen.

Hoewel ESF beoogd is te zetten op instroom en/of retentie van *kwetsbare* profielen, zouden we in principe het woord kwetsbare tussen haakjes moeten plaatsen, omdat niet alle ESF-projecten deze doelgroep zien als finale begunstigde van de activiteiten, zoals aangehaald in Deel 2 van dit rapport.

#### DE TWEE RESULTATENKETENS VORMEN HET GEMEENSCHAPPELIJK VERANDERINGSMODEL VAN DE ESF-OPROEP

Wanneer we de twee resultatenketens samenvoegen komen we tot een gemeenschappelijk kader voor de 10 ESF-projecten dat ons in staat stelt om de werkzame mechanismen, nl. de opeenvolgende gebeurtenissen of events in het veranderingsmodel, te verkennen. Omdat de dienstverlening t.a.v. ondernemingen en t.a.v. werknemers/werkzoekenden binnen de oproep naast elkaar kunnen plaatsvinden, en omdat de twee resultatenketens in principe doelen we op eenzelfde uitkomst (nl. de verantwoordelijken in ondernemingen vertonen inclusief werkgeversgedrag: voeren inclusieve aanpassingen door in personeelsbeleid of werven of behouden kwetsbare profielen) en eenzelfde impact (nl. verhoogde instroom en retentie van kwetsbare profielen), worden de twee resultatenketens voorgesteld als cirkels die elkaar doorkruisen. In de doorsnede vinden we de gemeenschappelijke uitkomsten en impact terug.

Figuur 26: Een gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel van de ESF-oproep



Bron: IDEA Consult

De linkerzijde van het veranderingsmodel bevat de outputs van de activiteiten gericht op ondernemingen, terwijl de rechterzijde de outputs omschrijft van activiteiten gericht op arbeidspotentieel en/of zittende werknemers. De implicaties van het venndiagram zijn tweeledig.

- ▶ Wanneer ESF-projecten uitsluitend inzetten op activiteiten met ondernemingen, bijvoorbeeld, ten behoeve van bewustwording en erkenning van effectieve aanpassingen in het beleid van de onderneming, kan men geen verhoogde instroom en retentie verwachten van kwetsbare profielen. Op een bepaald ogenblik moet men met de doelgroep aan de slag om te komen tot aanwervingen en/of retentie van werknemers.

- ▶ Anderzijds geldt ook dat instroom en retentie niet zal toenemen wanneer ESF-projecten *uitsluitend* inzetten op activiteiten met (en toeleiding van) kwetsbare profielen: aanpassingen in het personeelsbeleid in overeenstemming met inclusief ondernemen wordt daardoor een noodzakelijke voorwaarde tot succes.

Het venndiagram impliceert daarom een belangrijke nood aan doorverwijzing en samenwerking tussen actoren die zich richten op activiteiten met ondernemingen en actoren die zich richten op arbeidspotentieel en/of zittende werknemers zodat een gestroomlijnd aanbod op de doorsnede van beide ketens. Het is dus niet nodig om alle activiteiten in één ESF-project onder te brengen wanneer men in staat is om succesvol door te verwijzen. Het is echter wel belangrijk om te identificeren waar precies de onderneming staat in keten 1 en/of keten 2 om een relevante set van activiteiten met de onderneming en doelgroepen af te bakenen.



## 2 / Werkzame mechanismen van de ESF-oproep

Het gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel (cf. paragraaf 1.4 van dit deel) is het resultaat van een verkenning van de werkzame mechanismen van de ESF-oproep Inclusieve Ondernemingen. Een casestudieanalyse (via process tracing) van trajecten die binnen de ESF-oproep georganiseerd werden, biedt de mogelijkheid om deze werkzame mechanismen (1) verder uit te diepen en (2) te testen.

### 2.1. Analyse van 15 cases via process tracing

In de inleiding van dit rapport werd beschreven hoe de 15 cases geselecteerd en geanalyseerd werden met behulp van de methode van process tracing. De cases werden zorgvuldig geselecteerd op basis van hun relevantie voor de onderzoeksvraag en hun vermogen om inzicht te verschaffen in de keten van opeenvolgende gebeurtenissen tussen interventie, uitkomst en impact. Een overzicht van de 15 cases met een referentiecode per case wordt weergegeven in onderstaande tabellen.

Er werd onderscheid gemaakt tussen 'goede' en 'afwijkende' cases:

- ▶ **Goede cases** worden gedefinieerd als cases waarin 'duurzame aanpassingen werden gemaakt in het HR-beleid in overeenstemming met inclusief ondernemen om arbeidskrachten uit kwetsbare doelgroepen aan te werven en/of zittende werknemers te behouden in nieuwe of huidige functie'. Goede cases maken bovendien niet enkel aanpassingen in hun breder ondernemings- en personeelsbeleid, ze werven ook kwetsbare profielen aan, of slagen er effectief in re-integratietrajecten op te zetten met hun personeel met het doel om ze in de onderneming te behouden.
- ▶ **Afwijkende cases** zijn cases waar de resultaten uitblijven of beperkt zijn desondanks hun motivatie om aan inclusief ondernemen te doen.

De beschrijving van de 15 cases werd opgenomen in Bijlage A.5. Per case worden volgende elementen besproken:

- ▶ Profiel onderneming;
- ▶ Doelstelling van deelname onderneming aan ESF-project;
- ▶ Ondernomen activiteiten met de onderneming;
- ▶ Positionering van de onderneming in de resultatenketens.

Tabel 18: Overzicht vertegenwoordiging van ESF-projecten en geïnterviewde begeleiders en ondernemingen in de casestudies – ronde 1

Referentiecode	Interviews met begeleiding		Interviews met ondernemingen	
	Project	Betrokken organisaties	Kenmerken onderneming	Inclusief ondernemen
Case 1 [WELT]	Welt 2.0	VOKA & Jobroad	Grote onderneming in sector industrie.	Zet in op diversiteit en inclusie op de werkvloer en de aanwerving van vrouwen met migratieachtergrond.
Case 2 [Schakels naar inclusief ondernemen]	Schakels naar inclusief ondernemen	I-Diverso	Grote onderneming in de sector van de huishoudhulp.	Zet in op managen diversiteit op de werkvloer en aanwerving personen met migratieachtergrond.



Case 3 [Iedereen TEO]	Iedereen TEO	TEO	Kleine onderneming in sector industrie.	Zet in op aanwerving technische profielen om knelpuntvacatures weg te werken.
Case 4 [Exclusief Inclusief]	Exclusief Inclusief	GTB en EMINO	Kleine onderneming in circulaire ICT-hardware sector.	Zet in op aanwerven van kwetsbare profielen (bv. Asperger syndroom).
Case 5 [Exclusief Inclusief]	Exclusief Inclusief	GTB en EMINO	Grote onderneming in de sector van de huishoudhulp.	Zet in op re-integratie langdurig zieken en aanwervingen uit o.a. artikel 60.

Bron: IDEA Consult

Tabel 19: Overzicht vertegenwoordiging van ESF-projecten en geïnterviewde begeleiders en ondernemingen in de casestudies – ronde 2

Referentiecode	Interviews met begeleiding		Interviews met ondernemingen	
	Project	Betrokken organisaties	Kenmerken onderneming	Inclusief ondernemen
Case 6 [WELT]	Welt 2.0	VOKA	Kleine onderneming in de vertaalsector.	Geen veranderingen doorgevoerd. <i>Afwijkende case.</i>
Case 7 [WELT]	Welt 2.0	VOKA	KMO in de ICT-consultancy sector.	Zet in op diversiteit en inclusie op de werkvloer, en de retentie van kwetsbare medewerkers.
Case 8 [Schakels naar inclusief ondernemen]	Schakels naar inclusief ondernemen	I-Diverso & Jobroad	Grote onderneming in de retailsector.	Doorgroeikansen bieden aan anderstaligen in onderneming, personeel aanwerven.
Case 9 [Elk Talent Aan Boord]	Elk Talent Aan Boord	Unizo & GTB	Kleine onderneming in de sector administratie.	Zet in op aanwerving van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. <i>Afwijkende case.</i>
Case 10 [Schakels naar inclusief ondernemen]	Schakels naar inclusief ondernemen	I-Diverso	Onderneming in sector van de woonzorgcentra.	Herbekijken van de arbeidsorganisatie, waarin personen met afstand tot de arbeidsmarkt een rol kunnen spelen.
Case 11 [Elk Talent Aan Boord]	Elk Talent Aan Boord	Unizo	KMO in de chemische sector	Grote verloop van personeel bekampen.
Case 12 [Elk Talent Aan Boord]	Elk Talent Aan Boord	Unizo	KMO in de energie, water en afvalverwerking	Geen veranderingen doorgevoerd. <i>Afwijkende case.</i>



Case 13 [Elk Talent Aan Boord]	Elk Talent Aan Boord	Unizo	Onderneming in sector van de Chemie, rubber & kunststof	Tekort aan personeel bekampen en leren omgaan met diversiteit als doel. Aanpassing van onthaalbeleid maar geen geslaagde instroom vanuit GTB. <i>Afwijkende case.</i>
Case 14 [Inclusieve werkvloeren]	Inclusieve werkvloeren	ABVV, ACV & ACLVB	Grote onderneming in de chemische sector	Bepaalde veranderingen doorgevoerd, inclusiever maken HR-beleid staat op planning.
Case 15 [Inclusieve werkvloeren]	Inclusieve werkvloeren	ABVV	Grote onderneming in logistieke sector	Grote verloop van personeel bekampen, stappen gezet rond re-integratie en welzijn op het werk om verloop aan te pakken.

Bron: IDEA Consult

## 2.2. Verdieping van werkzame mechanismen

In hoofdstuk 1 van dit deel creëerden we een gemeenschappelijk kader voor het veranderingsmodel van de 10 ESF-projecten. Het betreft een theoretisch kader waarin opeenvolgende gebeurtenissen aan elkaar gelinkt worden met potentieel werkzame mechanismen. Met behulp van casestudies wordt dit theoretische kader niet alleen getoetst aan de praktijk, maar wordt het kader ook verder verfijnd en verdiept.

De verdieping wordt weergegeven in [Figuur 27](#) op de volgende pagina. Deze figuur bestaat uit vier panelen: (1) de context en randvoorwaarden; (2) de triggers (of oorzakelijke factoren); (3) de mechanismen; en (4) de beoogde uitkomsten en impact.

- ▶ Voor wat betreft de mechanismen maken we onderscheid tussen het **high-level mechanisme**, bestaande uit 10 stappen van motivatie tot aanpassingen werkvloeren, en 5 **micro-level mechanismen** die vermeld staat in de blauwe box. Om het high-level mechanisme visueel te tracken, kan je het rode slangetje volgen dat werd getrokken tussen het tweede en het derde paneel. Met het slangetje bedoelen we dat enerzijds de triggers de micro-level mechanismen in gang zetten, anderzijds leidt het plaatsvinden van een micro-level mechanisme ook tot de volgende trigger. Niet onbelangrijk is dat de micro-level mechanismen op zichzelf bijdragen tot de beoogde uitkomsten en impact; ze maken dus niet enkel deel uit van een high-level systeem maar staan ook op zichzelf.
- ▶ Verder toont de figuur een paneel met **context en randvoorwaarden**. Daarmee bedoelen we de context en randvoorwaarden die aanwezig dienen te zijn bij de ondernemingen opdat de mechanismen kunnen plaatsvinden.

Toch plaatsen we ook kanttekeningen bij de vereenvoudigde weergave van de realiteit met behulp van [Figuur 27](#). Wellicht kunnen sommige zaken zowel als een trigger als een randvoorwaarde gezien worden. Ook kunnen soms zaken lezen als een uitkomst van een eerder mechanisme, en tegelijk ook een trigger zijn voor een nieuw

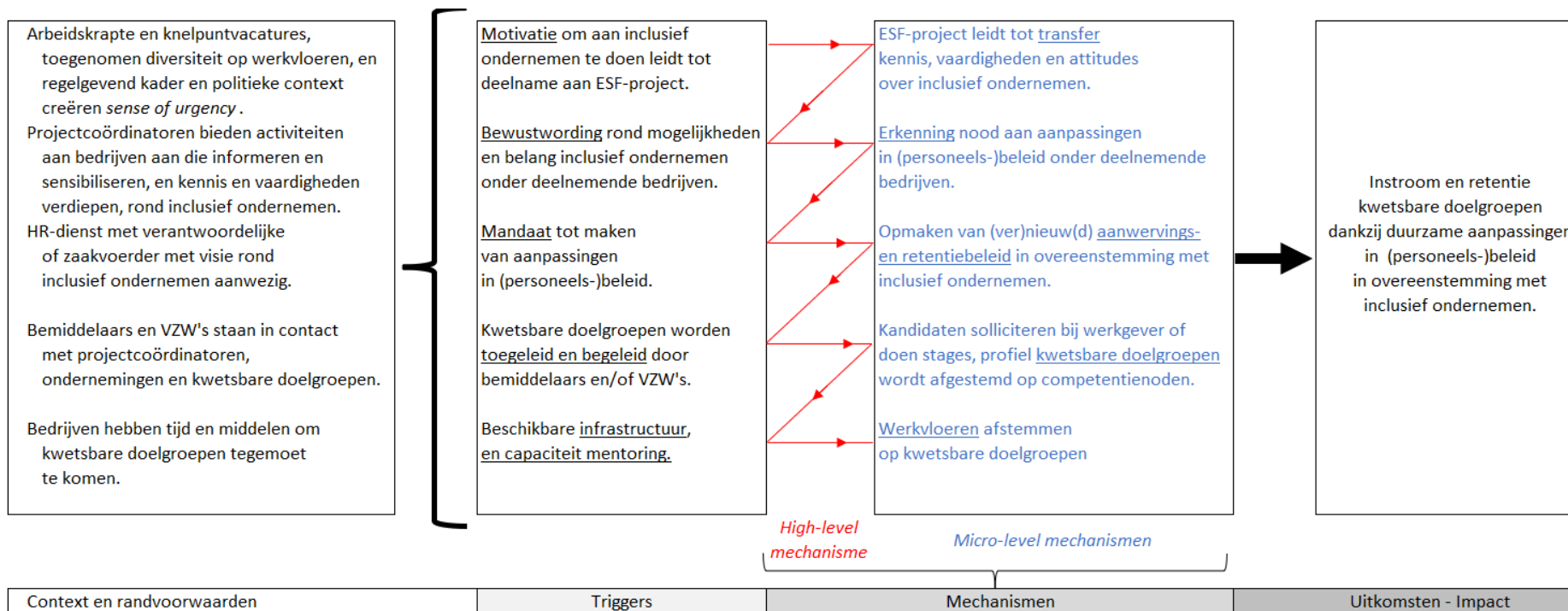




mechanisme. Hoewel het slangetje hierin suggesties maakt, zal de realiteit ook andere sprongen maken van trigger naar mechanisme of van mechanisme naar trigger. Dit maakt de toepassing van process tracing uitdagend.



Figuur 27: High-level mechanisme met context en randvoorwaarden, triggers, en micro-level mechanismen



Bron: IDEA Consult



## 2.3. Testen van werkzame mechanismen

Met behulp van de casestudies wordt dit theoretische kader getoetst aan de praktijk, hoofdzakelijk om de werkzame mechanismen te bevestigen of te ontcrachten.

In dit hoofdstuk beschrijven we in welke mate de werkzame mechanismen ook plaatsvinden in de cases die werden onderzocht. We bespreken achtereenvolgens elk van de vijf micro-level mechanismen (cf. blauwe box in [Figuur 27](#)). Schematisch geven we telkens weer hoe het micro-level mechanisme werkt en welke cases bewijsvoering voor het micro-level mechanisme aanleverden (cf. tabellen). De bewijsvoering die in de cases werd gevonden wordt vervolgens omschreven.

Zoals hierboven aangehaald, kan in realiteit een mechanisme een trigger worden voor een volgend mechanisme. Hoewel in realiteit dus andere sprongen gemaakt kunnen worden, trekken we hier het 'macro-level mechanisme' (m.n. het rode slangetje) wel chronologisch uit elkaar.

### 2.3.1 Transfer van kennis, vaardigheden en attitudes over inclusief ondernemen

Tabel 20: Beschrijving van het micro-level mechanisme 'Transfer kennis, vaardigheden, attitudes'

<b>Context en randvoorwaarden:</b> Arbeidskrapte, knelpuntvacatures, toegenomen diversiteit op werkvloeren en in de maatschappij, en regelgevend kader en politieke context creëren <i>sense of urgency</i> .			
Contextfactoren zoals de arbeidskrapte, knelpuntvacatures, diversiteit, regelgevend kader, ... zorgen voor een sense of urgency bij de ondernemingen en zwingelt de motivatie voor inclusief ondernemen aan.		Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 7, Case 8, Case 10, Case 11, Case 12, Case 13, Case 14, Case 15	
<b>Motivatie voor inclusief ondernemen leidt tot deelname aan ESF-project</b>		<b>Transfer van kennis, vaardigheden en attitudes</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>
De onderneming wordt gecontacteerd door of neemt contact op met een projectcoördinator ESF Inclusief Ondernemen nadat het kenbaar heeft gemaakt iets met inclusief ondernemen te willen doen.	Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 9, Case 10, Case 11, Case 12, Case 13, Case 14, Case 15	Grote verscheidenheid aan instructiemethoden onder de ESF-projecten afhankelijk van de startpositie in de resultatenketen. Transfer echter optimaler wanneer onderneming 'correct' wordt gepositioneerd in de resultatenketens.	Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 9, Case 10, Case 11, Case 14, Case 15  Case 6, Case 9, Case 13
		Vastgesteld wordt dat de transfer groter is bij ondernemingen die inzetten op retentie van zittende werknemers, met een substantieel aandeel kwetsbare doelgroepen (bv. zorg), dan bij ondernemingen die vacatures wensen in te vullen.	Case 2, Case 5, Case 10, Case 11

Bron: IDEA Consult o.b.v. casestudie



**RANDVOORWAARDE: 'CONTEXTFACTOREN ZOALS DE ARBEIDSKRAPTE, KNELPUNTVACATURES, DIVERSITEIT, REGELGEVEND KADER, ... ZORGEN VOOR EEN SENSE OF URGENCY BIJ DE ONDERNEMINGEN EN ZWENGELN DE MOTIVATIE VOOR INCLUSIEF ONDERNEMEN AAN'**

**Uitdagingen waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, zwengelen de motivatie voor inclusief ondernemen aan.**

Men wil inzetten op inclusief ondernemen, bijvoorbeeld, omdat men knelpuntvacatures heeft of zoekt naar personeel (Case 2, Case 3, Case 4, Case 8, Case 9, Case 12, Case 13), ziekteverzuim en uitval onder (kwetsbare) doelgroepen wenst te bestrijden (Case 5, Case 7, Case 10, Case 11, Case 15), of omdat de regelgeving en politieke context het belang ervan benadrukt (Case 1, Case 14). Deze redenen zijn belangrijke contextfactoren die de motivatie van ondernemingen beïnvloeden.

**'DE ONDERNEMINGEN HEBBEN MOTIVATIE OM AAN INCLUSIEF ONDERNEMEN TE DOEN EN NEMEN DEEL AAN EEN ESF-PROJECT'**

**Deelname aan een ESF-project vertrekt vanuit motivatie van de onderneming en is daarmee vraaggestuurd.**

Alle cases vermelden dat hun motivatie om aan inclusief ondernemen te doen, leidde tot deelname aan een ESF-project (trigger 1). Deelname aan een ESF-project is hiermee vraaggestuurd: de onderneming wordt gecontacteerd door een projectcoördinator nadat het kenbaar heeft gemaakt iets met inclusief ondernemen te willen doen, of neemt zelf contact op met een projectcoördinator omdat men wil inzetten op inclusief ondernemen.

**'DEELNAME AAN EEN ESF-PROJECT LEIDT TOT TRANSFER VAN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDES'**

**Er vindt een transfer plaats van kennis, vaardigheden en attitudes over inclusief ondernemen tijdens het ESF-project.**

Afhankelijk van het gevolgde ESF-project kan de transfer op verschillende manieren worden vormgegeven, bijvoorbeeld, via workshops, lerende netwerken, ondernemingsscan, of het herschrijven van vacatures. Hier doelen we op de verschillende instructiemethoden binnen ESF-projecten om de transfer van kennis, vaardigheden en attitudes mogelijk te maken. Vanuit de casestudie besluiten we dat er wel degelijk een transfer plaatsvindt van kennis, vaardigheden en attitudes over inclusief ondernemen tijdens het ESF-project.

**De transfer is optimaler wanneer de onderneming 'correct' wordt gepositioneerd in de resultatenketens.**

Case 6, een afwijkende case, kende een andere motivatie om aan inclusief ondernemen te doen dan de andere cases. Case 6 startte met motivatie om deel te nemen aan een ESF-project vanuit de idee dat de ondernemer zelf een niet-Belgische origine heeft en mensen met een andere origine soms ziet worstelen op de arbeidsmarkt. Hieraan wenst ze iets te doen door in te zetten op inclusief ondernemen. Tegelijk merkten we uit het interview met Case 6 dat de onderneming uitging van voorkennis over het onderwerp, en hierdoor minder openstond voor de aangereikte kaders in het WELT-traject. Zo gaf ze aan dat het WELT-traject haar niets nieuws kon brengen, en bleef ze vasthouden aan elementen in de vacaturetekst (i.e. de diploma-vereisten) die ze had geschreven. Case 6 had wellicht meer baat gehad bij een ander ESF-project, waarschijnlijk een ESF-project waarin (doorverwijzing naar operationele partners in) keten 2 geïntegreerd is. Kijken we bijvoorbeeld naar Case 9, ook een afwijkende case, zien we dat dit inderdaad het verschil kan maken. Nadat Case 9 door haar begeleider werd geïnformeerd over de mogelijkheden van inclusief ondernemen voor haar eenmanszaak, werd er al snel doorverwezen naar GTB om kandidaten toe te leiden. Hoewel er nog steeds twijfels zijn bij Case 9 om tot daadwerkelijke aanwerving over te gaan, blijkt uit het interview dat Case 9 nog steeds aan boord is van het inclusief ondernemen, terwijl dat dat in mindere mate het geval was bij Case 6.

Hetzelfde geldt voor de afwijkende Case 13. De organisatie is op het moment van toeleiden nog niet klaar om kwetsbare doelgroepen te ontvangen; het personeel is onvoldoende gesensibiliseerd en op de hoogte van wat



inclusie betekent. Geen enkele persoon die naar de werkplek van de organisatie werd toegeleid, werd effectief weerhouden. Case 13 geeft na afloop van de mislukte aanwervingen van kwetsbare doelgroepen aan niet langer op inclusief ondernemen in te zetten omdat het niet haalbaar is voor de organisatie. We besluiten daarom dat enkel motivatie om aan inclusief ondernemen te doen onvoldoende is om te komen tot transfer van kennis, vaardigheden en attitudes. Er dienen ook activiteiten op maat van de onderneming aangereikt te worden om tot wezenlijke impact te komen inzake inclusief ondernemen.

### **De transfer lijkt groter bij ondernemingen die inzetten op retentie van zittende werknemers uit kwetsbare doelgroepen dan bij ondernemingen die uitsluitend vacatures wensen in te vullen.**

Wanneer ondernemingen werknemers wensen te behouden, gaan ze in dialoog met het personeel, bijvoorbeeld over discriminatie op werkvloeren en onder cliënten (Case 2, Case 10, Case 11) of ziekteverzuim (Case 5); terwijl ze tegelijk ook bereid zijn om nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in te voeren (Case 5, Case 10, Case 11). Deze cases zijn niet toevallig allemaal cases uit de persoonlijke dienstverlening en zorgsector, die een grote krapte kennen en waar een substantieel aandeel zittende medewerkers uit kwetsbare doelgroepen tewerkgesteld zijn. Er wordt niet enkel gezocht naar personeel, maar ook ingezet om ze te behouden, en daarvoor wordt meer gesleuteld aan de strategische beleidskaders en het personeelsbeleid van de organisatie.

#### Box 1: Lessen uit de casestudie (1)

- ▶ Deelname aan het ondersteuningsaanbod van één van de ESF-projecten is vraaggestuurd.
- ▶ Er vindt een transfer plaats van kennis, vaardigheden en attitudes over inclusief ondernemen tijdens deelname aan één van de ESF-projecten.
- ▶ Transfer is echter optimaler wanneer onderneming 'correct' wordt gepositioneerd in de resultatenketens.
- ▶ Er dienen activiteiten op maat van de onderneming aangereikt te worden om tot wezenlijke impact te komen inzake inclusief ondernemen.
- ▶ De transfer is groter bij ondernemingen die inzetten op retentie van zittende werknemers, met een substantieel aandeel kwetsbare doelgroepen (bv. zorg), dan bij ondernemingen die vacatures wensen in te vullen.

## 2.3.2 Erkenning van de nood aan aanpassingen in (personeels-)beleid

Tabel 21: Beschrijving micro-level mechanisme 'Erkenning nood aan aanpassingen in (personeels-)beleid'

<b>Context en randvoorwaarden:</b> Projectcoördinatoren bieden activiteiten aan ondernemingen aan die informeren en sensibiliseren, en kennis en vaardigheden verdiepen, rond inclusief ondernemen.			
De ondersteuning van de projecten informeert, sensibiliseert, verdiept kennis en vaardigheden, rond inclusief ondernemen.		Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 9, Case 10, Case 11, Case 12, Case 13, Case 14, Case 15	
<b>Bewustwording rond mogelijkheden en belang inclusief ondernemen</b>		<b>Erkenning nood aan aanpassingen in (personeels-)beleid</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>
Verantwoordelijke(n) deelnemende ondernemingen onderschrijven de	Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 9, Case 10, Case	Verantwoordelijke(n) deelnemende ondernemingen zijn in staat aanpassingen m.b.t. inclusie	Case 1, Case 2, Case3, Case 4, Case 5, Case 8, Case 10, Case 11



mogelijkheden en het belang van inclusief ondernemen.	11, Case 12, Case 13, Case 14, Case 15	en diversiteit te identificeren. Ze kennen de mogelijkheden en knelpunten en erkennen de nood aan deze aanpassingen.	
---	--	--	--

Bron: IDEA Consult o.b.v. casestudie

#### RANDVOORWAARDE: 'DE ONDERSTEUNING VAN DE PROJECTEN INFORMEERT, SENSIBILISEERT, VERDIEPT KENNIS EN VAARDIGHEDEN, ROND INCLUSIEF ONDERNEMEN'

##### Alle cases hebben begeleiding ontvangen gericht op inclusief ondernemen

Bij alle cases was er sprake van sensibilisering (Case 1, Case 3, Case 7, Case 8, Case 12, Case 13) informatie (Case 2, Case 5, Case 9, Case 11, Case 13, Case 15) en/of verdieping van kennis (Case 1, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 11, Case 14, Case 15) en/of vaardigheden (Case 1, Case 2, Case 4, Case 7, Case 8, Case 10, Case 14, Case 15) rond inclusief werkgeverschap via de activiteiten die werden ondernomen in het kader van de projectwerking.

#### 'VERANTWOORDELIJKE(N) VAN DEELNEMENDE ONDERNEMINGEN WORDEN ZICH BEWUST VAN DE MOGELIJKHEDEN EN HET BELANG VAN INCLUSIEF ONDERNEMEN'

##### Ondernemingen onderschrijven het belang van inclusief ondernemen, al is dat meestal niet *dankzij* de deelname aan het ESF-project

De transfer van kennis, vaardigheden en attitudes via de activiteiten van keten 1 hebben in de eerste plaats tot doel ondernemingen en hun verantwoordelijken te informeren, te sensibiliseren en te adviseren over de mogelijkheden om aan inclusief ondernemen te doen. Trigger 2, de bewustwording over de mogelijkheden en het belang van inclusief ondernemen, kan daarom gezien worden als een uitkomst van het micro-mechanisme 'transfer van kennis, vaardigheden en attitudes'. Bewustwording is een belangrijke trigger omdat het een rol kan spelen in de erkenning bij verantwoordelijken dat er aanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld, aan de beleidsvoering of personeelsbeleid, de infrastructuur of werkvloer, de arbeidsorganisatie en het sollicitatieproces. Wanneer men bijvoorbeeld aan de slag gaat met het herschrijven van vacatures in workshops (bv. minder technisch en genderneutraal), komt men pas tot het besef dat de originele vacaturetekst niet inclusief was ten aanzien van kwetsbare doelgroepen (bv. de WELT-cases behalve Case 6).

In de casestudie observeren we dat alle cases het belang van inclusief ondernemen onderschrijven. Men is zich bewust dat inclusief ondernemen oplossingen kan bieden voor hun onderneming in tijden van arbeidskrapte (Case 2, Case 3, Case 4, Case 8, Case 9, Case 12, Case 13, Case 14) of toegenomen diversiteit in de maatschappij en op de werkvloer (Case 5, Case 7, Case 10, Case 14, Case 15). We observeren minder cases die, dankzij het ESF-project, het belang van inclusief ondernemen hoger inschatten. Ondernemingen vertrekken vanuit hun *sense of urgency*, hebben de uitdagingen waarvoor hun onderneming staat doorgrond, zien in inclusief ondernemen een antwoord, en worden hierin tegemoetgekomen door het ESF-project. Wel verhoogt de deelname aan een ESF-project doorgaans het bewustzijn van wat inclusief ondernemen zoal kan inhouden.

#### 'DE ONDERNEMINGEN ERKENNEN DE NOOD AAN AANPASSINGEN IN HET (PERSONEELS-)BELEID'

##### Deelnemende ondernemingen erkennen de knelpunten en de nood aan aanpassingen.

Bovendien stellen we vast dat verantwoordelijke(n) van deelnemende ondernemingen de mogelijkheden en knelpunten die er zijn om aan inclusief ondernemen te doen ook erkennen. Wanneer ondernemingen instappen in een ESF-traject, is dat bijna altijd met de wens om tezamen met de projectcoördinatoren tot een concreet plan



van aanpak te komen. Daarvoor gebruikten de cases een intakegesprek en diversiteitsscan (Case 1), een digitale vragenlijst (Case 9), een ondernemingsscan (Case 7), of een HR-scan (Case 8, Case 12, Case 13).

### Deelnemende ondernemingen vinden soms, maar niet altijd gepaste of haalbare antwoorden bij de ESF-ondersteuning.

De meeste succesvolle cases zijn geslaagd om tot concrete acties te komen samen met de projectcoördinator en/of operationele partners (Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 8, Case 10). Hoewel Case 14 ook concrete acties geformuleerd heeft, bleken nog maar weinig acties geconcretiseerd omwille van de energiecrisis en bijbehorende besparingsronden. Het belangrijkste actiepunt bij Case 15 was diversiteit en inclusie op de agenda van het (HR-)beleid krijgen en de thema's onder de aandacht houden. In Case 7 is men aan de slag gegaan met de kennis uit het WELT-traject, tegelijk hebben ze zelf ook nog naar antwoorden gezocht. De afwijkende cases gaven aan dat ze zelf op zoek zijn gegaan naar antwoorden (Case 6, Case 9, Case 12). De zoektocht naar antwoorden bij Case 12 verloopt echter stroef, omwille van de bijzondere vraag van de organisatie naar hoogopgeleid (technisch geschoold) personeel.

#### Box 2: Lessen uit de casestudie (2)

- ▶ Randvoorwaarde: Ondernemingen onderschrijven het belang van inclusief ondernemen, al is dat meestal niet dankzij de deelname aan het ESF-project.
- ▶ Deelnemende ondernemingen erkennen de knelpunten en de nood aan aanpassingen.
- ▶ Deelnemende ondernemingen vinden soms, maar niet altijd, gepaste of haalbare antwoorden bij de ESF-ondersteuning.

### 2.3.3 Opmaak van een (ver)nieuw(d) aanwervings- en retentiebeleid

Tabel 22: Beschrijving van het micro-level mechanisme 'Opmaken van (ver)nieuw(d) aanwervings- en retentiebeleid in overeenstemming met inclusief ondernemen'

<b>Context en randvoorwaarden:</b> HR-dienst met verantwoordelijke(n) in grote en middelgrote ondernemingen of een zaakvoerder in kleine ondernemingen aanwezig met visie rond inclusief ondernemen.			
De deelnemer aan de ondersteuning heeft een visie op (het belang van) inclusief ondernemen.		Case 1, Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 9, Case 10, Case 11, Case 12, Case 13, Case 14, Case 15	
<b>Mandaat tot maken van aanpassingen in (personeels-) beleid</b>		<b>Opmaken van een (ver)nieuw(d) aanwervings- en retentiebeleid</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>
Er is mandaat onder de verantwoordelijke(n) van deelnemende ondernemingen om visie op en kennis over inclusief ondernemen om te zetten in (strategische) ondernemingsvoering, arbeidsorganisatie en/of personeelsbeleid.	Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 6, Case 7, Case 8, Case 9, Case 10, Case 11, Case 12, Case 13	Er wordt een document opgemaakt dat de (strategische) ondernemingsvoering, arbeidsorganisatie en/of personeelsbeleid m.b.t. inclusief ondernemen in de onderneming verankerd.	Case 2, Case 14



### RANDVOORWAARDE: 'DE DEELNEMER AAN DE ONDERSTEUNING HEEFT EEN VISIE OP (HET BELANG VAN) INCLUSIEF ONDERNEMEN.'

#### **De deelnemer en zijn/haar onderneming geloven in de mogelijke meerwaarde van inclusief ondernemen.**

Een duidelijke visie vergemakkelijkt het opmaken van een (ver)nieuw(d) aanwervings- en retentiebeleid (Case 7, Case 10, Case 11, Case 14, Case 15). De onderneming met een visie staat verder in het proces van inclusief ondernemen dan wanneer deze visie nog ontbreekt. Het belang van inclusief ondernemen inzien door de onderneming, zal daarnaast zorgen voor een sterker mandaat van de deelnemer (Case 2, Case 3, Case 4, Case 5, Case 7, Case 8).

### 'VERANTWOORDELIJKE VAN DEELNEMENDE ONDERNEMING HEEFT HET MANDAAT OM AANPASSINGEN IN (PERSONEELS-)BELEID DOOR TE VOEREN'

#### **Doorgaans hebben de verantwoordelijken uit ondernemingen die deelnemen aan de projecten een mandaat om veranderingen door te voeren (of minstens de mogelijkheid om druk uit te oefenen op HR).**

Alle deelnemende ondernemingen vaardigen een verantwoordelijke af om onmiddellijk aan de slag te gaan met de kennis, vaardigheden en attitudes geleerd in het ESF-traject. Case 1 is hierop een uitzondering. De verantwoordelijke van Case 1, die de WELT-workshops en lerend netwerk heeft gevolgd, dient het geleerde stelselmatig binnen te brengen in de onderneming om zo andere HR-medewerkers mee te nemen in het verhaal van inclusief ondernemen. Case 1 heeft een relatief grote HR-dienst, en beslissingen kunnen niet autonoom van het dagelijkse bestuur worden doorgevoerd. De andere twee uitzonderingen op deze stelling zijn Cases 14 en 15. Beide cases vertrekken vanuit een vakbonds*d*élégué. Zij hebben *an sich* geen mandaat om veranderingen door te voeren, maar uit het onderzoek blijkt wel dat ze erin slagen diversiteit en inclusie op de agenda van het (HR-) beleid te krijgen. Ondersteund door het ESF-project, bijvoorbeeld, de diversiteitsconsulent, weten de vakbonds*d*élégués welke rechten en plichten de onderneming heeft ten aanzien van de personeelsleden met betrekking tot inclusie en diversiteit. Dit blijkt het beleid van de organisatie onder druk te kunnen zetten om een charter racisme op te stellen (Case 14) of acties te formuleren en uit te voeren om, bijvoorbeeld, de werkcontext te verbeteren (Case 15). Tegelijk blijkt ook dat op het tijdstip van het interview nog niet veel acties effectief werden gerealiseerd (Case 14, Case 15).

#### **Meerdere lagen in de onderneming alvorens beslissingen uitgevoerd kunnen worden, maakt het proces om aan inclusief ondernemen te gaan doen trager en soms ook moeilijker te realiseren.**

De (middel-)grote ondernemingen vaardigen vaker een HR-medewerker af om deel te nemen aan de ESF-projecten, terwijl bij de kleine ondernemingen het vaak de zaakvoerder zelf is die deelneemt, of iemand die dicht bij deze persoon staat. Mandaat om effectief aanpassingen aan het beleid te maken is dus eenvoudiger wanneer de HR-dienst kleiner is, zelfs in het geval van grote ondernemingen (Case 2 en Case 5).

#### **Wanneer de HR-dienst dan weer afwezig is, zoals bij een kleine onderneming met minder dan 10 medewerkers vaak het geval is, wordt het ESF-traject zwaarder, omdat de zaakvoerder minder tijd kan vrijmaken om inclusief ondernemen vorm te geven dan een voltijdse HR-medewerker.**

De combinatie van kleine onderneming en afwezige HR-dienst vinden we terug bij Case 4 en Case 9. We spreken in deze gevallen dan ook niet van aangepast (personeels-)beleid, omdat dat gewoon niet aanwezig is, althans, niet gedocumenteerd.





### 'ER WORDT EEN (VER)NIEUW(D) AANWERVINGS- EN RETENTIEBELEID OPGEMAAKT'

**We observeren dat slechts weinig ondernemingen hun plannen en visie rond inclusief ondernemen, uitgewerkt tijdens de ondersteuning, documenteren.**

We weten enkel van Case 2 en Case 14 dat hun inclusief ondernemingsbeleid gedocumenteerd is in een charter rond (1) diversiteit en inclusie en (2) racisme, respectievelijk. Bij Case 10 was er sprake van gewijzigd onthaalbeleid waar men later dit jaar nog aan de documentatie zou gaan werken. We besluiten dat er nog grote stappen genomen dienen te worden om de initiatieven rond inclusief ondernemen in de ondernemingsvoering en het personeelsbeleid te verankeren opdat de aanpassingen duurzaam worden.

#### Box 3: Lessen uit de casestudie (3)

- ▶ Doorgaans hebben de verantwoordelijken uit ondernemingen die deelnemen aan de projecten een mandaat om veranderingen door te voeren (of minstens de mogelijkheid om druk uit te oefenen op HR).
- ▶ Meerdere lagen in de onderneming alvorens beslissingen uitgevoerd kunnen worden, maakt het proces om aan inclusief ondernemen te gaan doen trager en soms ook moeilijker te realiseren.
- ▶ Wanneer de HR-dienst dan weer afwezig is, zoals bij een kleine onderneming met minder dan 10 medewerkers vaak het geval is, wordt het ESF-traject zwaarder, omdat de zaakvoerder minder tijd kan vrijmaken om inclusief ondernemen vorm te geven dan een voltijdse HR-medewerker.
- ▶ We observeren dat, slechts weinig ondernemingen hun plannen en visie rond inclusief ondernemen, uitgewerkt tijdens de ondersteuning, documenteren.



## 2.3.4 Toeleiden, begeleiden en profiel afstemmen

Tabel 23: Beschrijving van het micro-level mechanisme: 'Kandidaten solliciteren bij werkgever of doen stages, profiel kwetsbare doelgroepen wordt afgestemd op competentienoden'

<b>Context en randvoorwaarden:</b> Bemiddelaars en Vzw's staan in contact met projectcoördinatoren, ondernemingen, en kwetsbare doelgroepen.			
Bemiddelaars en vzw's worden betrokken bij de ondersteuning.		Case 2, Case 4, Case 10, Case 11, Case 13	
<b>Kwetsbare doelgroepen worden toegeleid en begeleid</b>		<b>Kwetsbare profielen krijgen kansen bij onderneming en profiel wordt afgestemd op de competentienoden</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Bewijsvoering</b>
Operationele partners leiden kwetsbare doelgroepen toe naar deelnemende ondernemingen.	Case 1, Case 3, Case 4, Case 5, Case 8, Case 10, Case 13	Operationele partners werken samen met kwetsbare doelgroepen en deelnemende ondernemingen om competentieprofiel af te stemmen op competentienoden.	Case 3, Case 8, Case 10
Operationele partners ondersteunen en begeleiden kwetsbare doelgroepen bij hun tewerkstelling in deelnemende ondernemingen.	Case 3, Case 5, Case 8, Case 10, Case 11		

Bron: IDEA Consult o.b.v. casestudie

### RANDVOORWAARDE: 'BEMIDDELAARS EN VZW'S STAAN IN CONTACT MET PROJECTCOÖRDINATOREN, ONDERNEMINGEN, EN KWETSBARE DOELGROEPEN'

Ondersteuning maakt in sommige gevallen de brug naar toeleiders en begeleiders van kwetsbare profielen.

Voor toeleiding en begeleiding op de werkvloer worden in vele gevallen operationele partners van de projecten betrokken, zoals bemiddelaars of vzw's. Zij staan in nauw contact met de projectcoördinatoren, de ondernemingen en de kwetsbare doelgroepen. Het betrekken van deze partners zorgt in de eerste plaats dat in het kader van de projecten, toeleiding en begeleiding kan worden aangeboden. Zo wordt er bijvoorbeeld aan job- en taalcoaching gedaan (Case 2, Case 10, Case 11) of wordt er door partners toegeleid (Case 4, Case 13).

### 'KWETSBARE DOELGROEPEN WORDEN TOEGELEID EN BEGELEID'

Soms wordt er doorverwezen naar operationele partners, maar vaak op vraag van de onderneming zelf.

Projectcoördinatoren die in nauw contact staan met bemiddelaars en Vzw's, kunnen ondernemingen doorverwijzen naar deze operationele partners om kwetsbare doelgroepen toe te leiden en/of te begeleiden. Het initiatief om door te verwijzen komt er vaak op vraag van de onderneming zelf (Case 1, Case 3, Case 4, Case 5, Case 8, Case 10, Case 13). Veelal komt de doorverwijzing er omdat de ondernemingen knelpuntvacatures wensen in te vullen (Case 3, Case 4). Soms komt de doorverwijzing er ook omdat ondernemingen aan de regelgeving wensen te voldoen die het internationaal landschap domineren (Case 1). In het geval men wenst in te zetten op het behouden van zittende werknemers, wordt vastgesteld dat ondernemingen ook zelf de operationele partners

contacteren (Case 2, Case 5, Case 10). Soms is er ook al langer samenwerking met deze operationele partners (Case 2, Case 10).

#### 'KWETSBARE PROFIELEN KRIJGEN KANSEN BIJ ONDERNEMING EN PROFIEL WORDT AFGESTEMD OP DE COMPETENTIENODEN'

##### **Meestal worden er kandidaten toegeleid zonder ze uit te rusten met gevraagde competenties.**

Toeleiding in combinatie met het afstemmen van het competentieprofiel van de kandidaten op de competentienoden, vinden we enkel expliciet terug bij Case 3, Case 8 en Case 10. In de kleinere ondernemingen wordt ingezet op stages (cf. IBO), opdat men in de onderneming dan kan observeren of kandidaten voldoen aan de competentienoden. Deze aanpak lijkt ertoe te leiden dat een substantiële groep van kandidaten geen vast contract aangeboden krijgt in de deelnemende onderneming (Case 4).

##### **Er worden beperkingen aan de begeleiding op de werkvloer geobserveerd.**

Job- en taalcoaching blijkt een erg nuttige tool voor ondernemingen en de vraag ernaar ligt hoog. Er zijn ondernemingen die aangeven dat het aantal uren ontoereikend is, bijvoorbeeld, om Nederlands te leren (Case 10). Daardoor moeten de anderstalige medewerkers alsnog naar een opleiding Nederlands buiten de werkuren om.

Bij Case 3 wordt er ingezet op het versterken van technische competenties van werknemers via leerkoffers die aan de doelgroepen op de werkvloer worden aangeboden. Hier noteren we een beperkte begeleidingsopdracht voor TEO, die bestaat uit een toelichting bij de leerkoffers en assistentie bij vragen.

#### Box 4: Lessen uit de casestudie (4)

- ▶ Soms wordt er doorverwezen naar operationele partners, maar vaak op vraag van de onderneming zelf.
- ▶ Meestal worden er kandidaten toegeleid zonder ze uit te rusten met gevraagde competenties.
- ▶ Er worden beperkingen aan de begeleiding op de werkvloer geobserveerd.



## 2.3.5 Infrastructuur, mentoring en werkvloeren afstemmen

Tabel 24: Beschrijving van het micro-level mechanisme 'Werkvloeren afstemmen op kwetsbare doelgroepen'

<b>Context en randvoorwaarden:</b> Ondernemingen hebben tijd en middelen om kwetsbare doelgroepen tegemoet te komen.			
Er zijn voldoende tijd en middelen in de onderneming om aanpassingen te maken die tegemoet kunnen komen aan de noden van kwetsbare doelgroepen.		Case 1, Case 2, Case 3, Case 7, Case 10, Case 14	
<b>Ondernemingen beschikken over de nodige infrastructuur en capaciteit voor mentoring om kwetsbare profielen te werk te stellen.</b>		<b>Werkvloeren worden afgestemd op kwetsbare doelgroepen.</b>	
Omschrijving	Bewijsvoering	Omschrijving	Bewijsvoering
Deelnemende ondernemingen beschikken over de nodige infrastructuur om kwetsbare doelgroepen tewerk te stellen.	Case 4	Deelnemende ondernemingen passen infrastructuur, werkroosters, arbeidsorganisatie... aan om kwetsbare doelgroepen tewerk te stellen.	Case 2, Case 4, Case 5, Case 10, Case 15
Deelnemende ondernemingen zijn in staat om kwetsbare doelgroepen op werkvloeren te ondersteunen met een mentor of coach (bv. functionerings- en evaluatiegesprekken).	Case 2, Case 4, Case 5, Case 8, Case 9		

Bron: IDEA Consult o.b.v. casestudie

### RANDVOORWAARDE: 'ER ZIJN VOLDOENDE TIJD EN MIDDELEN IN DE ONDERNEMING OM AANPASSINGEN TE MAKEN DIE TEGEMOET KUNNEN KOMEN AAN DE NODEN VAN DE KWETSBARE DOELGROEPEN'

Voldoende tijd en middelen zorgen voor de nodige capaciteit om werkvloeren af te stemmen op de kwetsbare doelgroep

In verschillende cases werden (in meer of minder mate) expliciet tijd/middelen voorzien om de werkvloer aan te passen aan de noden van kwetsbare werknemers (Case 1, Case 2, Case 3, Case 7, Case 10). In Case 2 werd zo bijvoorbeeld een diversiteitsmanager aangesteld, en in Case 7 werd een werkgroep opgericht om de geleerde lessen uit het traject te verankeren. Zonder het voldoen aan deze randvoorwaarde blijkt het moeilijk om werkvloeren af te stemmen op de kwetsbare doelgroepen. Zo werden er in Case 14 heel wat acties niet uitgevoerd omwille van 'andere prioriteiten'.

### 'ONDERNEMINGEN BESCHIKKEN OVER DE NODIGE INFRASTRUCTUUR EN CAPACITEIT VOOR MENTORING OM KWETSBARE PROFIELEN TE WERK TE STELLEN'

**De beschikbare infrastructuur lijkt beperkt aangepast aan kwetsbare profielen.**

Er wordt beperkt bewijs gevonden in de cases dat ondernemingen bijzondere infrastructuur voorzien voor kwetsbare profielen. Wat betreft Case 4, een ICT-onderneming in de circulaire economie, opperde de begeleider dat de grote hal waarin de hardware stond, zich perfect leende voor personen met arbeidsbeperking (specifiek: personen met het syndroom van Asperger). Hier werd dus ook wel degelijk expliciet de werkcontext meegenomen.

**De interne mentoringcapaciteit in ondernemingen is beperkt aanwezig en wordt beperkt aangesterkt.**

Wat betreft de mentoringscapaciteit van ondernemingen zijn er slechts enkele cases (Case 4, Case 5, Case 9) die aangeven zelf over een mentor (of coach) te beschikken om kwetsbare doelgroepen op de werkvloer te begeleiden.

De mentoren van Case 5 en Case 9 waren echter niet getraind. Het betreft de (assistent) zaakvoerder zelf te zijn met een diploma psychologie of orthopedagogie op zak, waardoor deze persoon wordt ingeschat door de begeleiders een goede mentor te zijn. In slechts één case, Case 5, werden wel degelijk werkbegeleiders omgeschoold tot jobcoaches om mentoring op de werkvloer te kunnen aanbieden aan het personeel. Bij Case 2 wordt er dan weer voorzien in een diversiteitsmanager om de job- en taalcoaching van het personeel te evalueren en eruit te leren. Ook bij Case 8 worden managers opgeleid om meer coachend te zijn ten aanzien van anderstaligen.

**Veel vaker komt het voor dat men gesubsidieerde job- en taalcoaching inschakelt van de operationele partners om kwetsbare doelgroepen op de werkvloer te begeleiden dan dat er wordt ingezet op mentoringscapaciteit binnenshuis.**

Er wordt dan ook meer gesubsidieerde job- en taalcoaching gevraagd door ondernemingen ter ondersteuning van hun initiatieven in inclusief ondernemen.

#### 'WERKVLOEREN WORDEN AFGESTEMD OP KWETSBARE DOELGROEPEN'

**We stellen vast dat ondernemingen (en hun begeleiders) vanuit de huidige werkcontext vertrekken. Niet vaak worden er suggesties geformuleerd om, bijvoorbeeld, de werkvloer of uurroosters aan te passen.**

Cases waarin aanpassingen aan de arbeidsorganisatie of werkvloer wel werd opgenomen in het actieplan, zijn Case 2, Case 4, Case 5, Case 10, Case 15. De voorbeelden die we kregen van gemaakte aanpassingen aan de werkvloer binnen deze cases waarin er wel wat gebeurde, zijn beperkt. In Case 10 gaat het om schrijven in hoofdletters, zodat dit leesbaarder is voor anderstaligen. In Case 15 werden er door de vakbondsdelégue belangrijke aanpassingen gerealiseerd op het gebied van lang aaneensluitend verlof, opdat werknemers met een migratieachtergrond de tijd hebben om hun herkomstland te bezoeken.

De onderneming in Case 4 aan hoe moeilijk het was om mensen aan te werven in een parttime regime omwille van organisatorische redenen; terwijl personen met arbeidsbeperking vaker in dit regime wensen te werken. Andersom werd vastgesteld dat kwetsbare doelgroepen soms aangaven bij Case 10 fulltime te willen werken, maar dat dat niet kon.

#### Box 5: Lessen uit de casestudie (5)

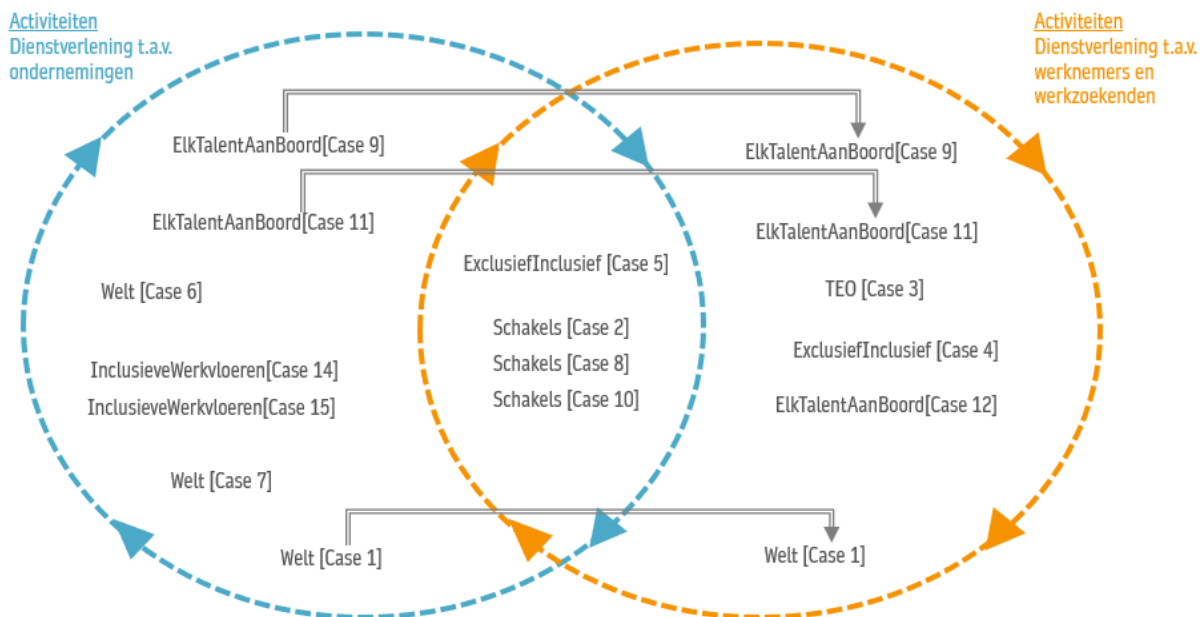
- ▶ Er wordt beperkt bewijs gevonden in de cases dat ondernemingen bijzondere infrastructuur voorzien voor kwetsbare profielen.
- ▶ De interne mentoringcapaciteit in ondernemingen is beperkt aanwezig en wordt beperkt aangesterkt.
- ▶ Men schakelt vaker gesubsidieerde job- en taalcoaching van de operationele partners in om kwetsbare doelgroepen op de werkvloer te begeleiden dan dat er wordt ingezet op mentoringscapaciteit binnenshuis.
- ▶ De ondernemingen (en hun begeleiders) vertrekken vaker vanuit de huidige werkcontext dan dat er suggesties worden geformuleerd om, bijvoorbeeld, de werkvloer of uurroosters aan te passen.

## 2.4. De positionering van de cases

We vatten onze bevindingen rond de positionering van de cases in de resultatenketens samen in [Figuur 28](#) door de cases in het Venndiagram (sectie 1.4) te plaatsen.

[Figuur 28: Classificatie van de cases in de resultatenketens](#)





Bron: IDEA Consult

### ZWEL TRAJECTEN DIE FOCUSSEN OP ACTIVITEITEN MET ONDERNEMINGEN, ALS TRAJECTEN DIE ZICH VOORAL RICHTEN OP TOELEIDING EN OP ZITZENDE WERKNEMERS, ALS TRAJECTEN DIE BEIDEN COMBINEREN

Links in de figuur staan de cases/ESF-projecten die vooral inzetten op activiteiten gericht op ondernemingen. Het betreffen Case 1, Case 6, Case 7, Case 9, Case 11, Case 14 en Case 15. Er zijn echter drie cases die via doorverwijzing naar operationele partners ook activiteiten hebben gedaan die gericht waren op arbeidspotentieel en/of zittende werknemers (Case 1, Case 9, Case 11). Deze cases hebben een pijl van links naar rechts in de figuur. Rechts in de figuur staan bijkomend alle cases die uitsluitend hebben ingezet op activiteiten gericht op arbeidspotentieel en/of zittende werknemers: Case 3, Case 4, Case 12.

We stellen vast dat alle cases van Schakels naar Inclusief Ondernemen (Case 2, Case 8, Case 10) zich in de doorsnede bevinden van het Venndiagram, evenals Case 5 van Exclusief Inclusief. Wat deze cases gemeenschappelijk hebben is dat er zowel gewerkt werd aan aanpassingen binnen de onderneming rond ondernemingsvoering/personeelsbeleid, in overeenstemming met inclusief ondernemen, als dat er gewerkt werd met aanwervingen van of zittende werknemers uit kwetsbare doelgroepen.

### DE POSITIONERING VAN DE BEGELEIDING IN DE RESULTATENKETENS BEPAALT DE IMPACT DIE MET DE BEGELEIDING GEREALISEERD WORDT OF KAN WORDEN

De casestudie leert ons dat de finale impact – nl. hogere instroom en retentie van kwetsbare profielen – vnl. gerealiseerd wordt bij 'allround' trajecten: trajecten waarin er zowel gewerkt wordt rond personeelsbeleid als met de doelgroepen zelf. Het gaat om trajecten in de doorsnede (waarbij de organisator zelf zowel activiteiten met de onderneming als met de kwetsbare doelgroepen organiseert) of trajecten die vanuit activiteiten met de onderneming, doorverwijzen naar partners die activiteiten met kwetsbare werknemers en werkzoekenden organiseren.

Het is echter niet zo dat trajecten die zich enkel links of rechts in het venndiagram situeren, géén impact (of deeltkomsten) realiseren. Afhankelijk van de startpositie van de onderneming, kan het zelfs aangewezen zijn om de begeleiding voornamelijk bij de onderneming of voornamelijk bij de doelgroepen te situeren. Afhankelijk van de noden en de context van de onderneming, is het daarom belangrijk om de meest optimale positionering in te schatten en de begeleiding daarop af te stemmen.

- ▶ In een aantal cases die zich uitsluitend in keten 1 bevinden, werden resultaten geboekt op vlak van bewustzijn, kennis en vaardigheden m.b.t. inclusief ondernemen, en werd ook impact gerealiseerd op vlak van retentie van kwetsbare werknemers (case 7 [WELT], case 15 [Inclusieve Werkvloeren]).
- ▶ De positionering in de twee resultatenketens is belangrijk, maar ook de vorm van de begeleiding speelt een rol. Case 6 [WELT] is dan weer een case waarin de ondersteuning zich uitsluitend in keten 1 bevond, maar waar de onderneming eerder gebaat zou zijn geweest met hands-on begeleiding (actiegerichte begeleiding en coaching) die niet alleen gericht was op keten 1, maar ook keten 2 (toeleiding en begeleiding van profielen).
- ▶ In de casestudie werd beperkte bewijsvoering gevonden voor de effectiviteit van een ondersteuning die zich uitsluitend situeert in keten 2 (activiteiten met kwetsbare werknemers of werkzoekenden). Zo waren er bij Case 3 [Iedereen TEO] en Case 4 [Exclusief Inclusief] die enkel werken in keten 2 weinig aanwervingen/stages van kwetsbare doelgroepen die leiden tot een vast contract. In Case 1 [WELT] werd getracht om vanuit activiteiten in keten 2 ook outputs en uitkomsten te boeken in keten 1. Doordat de onderneming er herhaaldelijk niet in slaagt de activiteiten in keten 2 succesvol af te ronden, groeit in stappen het besef dat er in de eigen organisatieprocessen ingebouwde drempels zijn waardoor het verhogen van de diversiteit in het personeelsbestand onmogelijk wordt. Deze activiteiten zorgen voor inzicht en openheid voor bijvoorbeeld innovatieve rekruterings technieken. Hier schuilt echter het gevaar dat behoorlijk wat kandidaten die toegeleid worden uiteindelijk geen job in de onderneming krijgen omdat de onderneming pas gaandeweg aanpassingen maakt. Op het moment dat de aanpassingen in onder andere het HR-beleid gemaakt worden, zijn vele kandidaten al afgehaakt. De ratio succes-afgehaakt onder toegeleiden ligt daarom bijzonder laag. We besluiten dat, voordat kwetsbare profielen toegeleid worden naar ondernemingen (keten 2), het belangrijk is dat de werkomgeving voldoende inclusief is (keten 1), zodat de inspanningen met de kwetsbare profielen tot duurzame resultaten kunnen leiden.
- ▶ Case 2, Case 8 en Case 10 [Schakels naar inclusief ondernemen] en Case 5 [Exclusief Inclusief] bieden een 'veiligere' context om met kwetsbare profielen te werken omdat ze sterk inzetten op het veranderen van de onderneming van binnenuit om de problemen die zich stellen met het behouden of tewerkstellen van kwetsbare profielen op te lossen. Niet toevallig zijn beide cases actief in de sector van de huishoudhulp waar kwetsbare profielen (anderstaligen, laagopgeleiden, personen met migratieachtergrond, vrouwen) oververtegenwoordigd zijn in het personeelsbestand. Het dwingt ondernemingen in deze sector meer dan andere sectoren om zich aan te passen aan het arbeidspotentieel door bewust in te zetten op inclusief ondernemen en diversiteit.



## 2.5. Meer bewijsvoering vanuit de enquête

De casestudie-analyse wijst erop dat de positionering van de begeleiding in de resultatenketens een invloed heeft op de impact die met de begeleiding gerealiseerd wordt of kan worden. Het is interessant om na te gaan of de enquêteresultaten deze bevindingen kan onderbouwen.

- ▶ Via een correlatieanalyse werd het verband tussen het type activiteiten, thema's van de activiteiten, en de projecten met de outputs, uitkomsten en impact onderzocht.
- ▶ Daarnaast werd op basis van de inhoudelijke focus van de begeleiding, een indeling gemaakt van ieder traject in de twee resultatenketens, en vervolgens werden de gerealiseerde outputs, uitkomsten en impact voor elk van de posities geanalyseerd.

Beide analyses kennen hun beperkingen en laten niet toe om causale uitspraken te doen. De resultaten zijn daarom enkel ondersteunend en dienen met grote voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

### 2.5.1 Analyse van de correlatie tussen activiteiten en de outputs, uitkomsten en impact

In deze paragraaf geven we de resultaten weer van relevante correlatieanalyses. Al dienen we bij deze interpretatie te benadrukken dat de correlatiecoëfficiënten verbanden weergeven tussen twee variabelen. Ze laten geen causale uitspraken toe. Voorzichtigheid in interpretatie is dus geboden.

#### ALLEEN ACTIEGERICHTE BEGELEIDING CORRELEERT POSITIEF MET HET EFFECTIEF AANTREKKEN EN BEHOUDEN VAN WERKNEMERS

Tabel 25 bevat de resultaten van de correlatieanalyses tussen de activiteiten met ondernemingen en de outputs, uitkomsten en impact indicatoren vermeld bij de eerste keten.

- ▶ Wat betreft de outputs, stellen we vast dat individueel actieplan, collectieve workshops en langlopende sessies positief correleren met de outputs van keten 1 (kennis, vaardigheden en attitudes van ondernemingen). Deelname aan een lerend netwerk heeft ook een significant positief verband met kennis en attitudes.
- ▶ Ook bevatte de enquête enkele vragen naar de potentieel werkzame mechanismen: bewustwording rond inclusief ondernemen, erkenning van de nood aan aanpassingen, attitudes (uitgedrukt in wijzigende opvattingen rond inclusief ondernemen), en de bereidheid om acties te ondernemen in de onderneming t.a.v. inclusie en diversiteit. Tabel 25 bevat de significante correlatiecoëfficiënten tussen de activiteiten en de mogelijke werkzame mechanismen. Vooral het lerend netwerk, de langlopende sessies en actiegerichte begeleiding & coaching laten een positief significant verband optekenen met deze werkzame mechanismen. Deze activiteiten dragen dus over de hele lijn bij aan bewustwording, erkenning en bereidheid. Het individueel actieplan draagt bij aan bewustwording, de collectieve workshops aan bewustwording en erkenning; en het certificaat aan erkenning.
- ▶ Vervolgens beschrijven we de correlatiecoëfficiënten tussen de uitkomsten van keten 1 en de activiteiten gericht op ondernemingen. Ondernemingen die het rekruteringsbeleid aanpasten, worden vaker in verband gebracht met de activiteiten advies op maat en ondernemingsbezoek. Wanneer men meer inzet op aanpassingen in het retentiebeleid, worden verbanden gevonden met de activiteiten scan, lerend netwerk en certificaat. Het re-integratiebeleid wordt enkel in verband gebracht met het individueel actieplan.
- ▶ Ten slotte stellen we vast dat geen enkele activiteit positief geassocieerd wordt met instroom en retentie van kwetsbare doelgroepen, behalve de actiegerichte begeleiding & coaching. Dit kan een teken zijn van de grote brug die ondernemingen moeten nemen tussen aanpassingen in hun beleid en het effectief aantrekken en/of behouden van werknemers uit kwetsbare doelgroepen.





Tabel 25: Correlatieanalyse tussen de activiteiten en outputs/uitkomsten/impact eerste keten

Activiteiten (gericht op ondernemingen)	Outputs keten 1			Werkzame mechanismen			Uitkomsten keten 1			Impact indicatoren	
	Kennis	Vaardigheden	Attitudes	Bewust	Erkenning	Bereid	Rekruteringsbeleid aangepast	Retentiebeleid opgesteld	Re-integratiebeleid opgesteld	Vacatures ingevuld	Werknemers behouden
Collectieve infosessie											
Scan								,175**			
Advies op maat							,132*				
Individueel actieplan	,151**	,125*	,122*	,118*					,117*		
Collectieve workshop	,212**	,130*	,168**	,118*	,194**						
Lerend netwerk	,168**		,125*	,211**	,137*	,143*		,123*			
Ondernemingsbezoek							,127*				
Certificaat					,146**			,209**			
Langlopende sessie	,166**	,174**	,134*	,209**	,239**	,180**					
Tools											
Actiegerichte begeleiding & coaching				,130*	,113*	,116*				,160**	,156**

Bron: IDEA Consult

Noot: De cellen geven significante Pearsoncorrelatiecoëfficiënten weer; \*p<0,05 ; \*\* p<0,01.



## DE CORRELATIES ONDERSTEUNEN DE IDEE DAT DE SITUERING VAN DE BEGELEIDING IN DE RESULTATENKETENS VERBAND HOUDT MET DE UITKOMSTEN EN IMPACT DIE GEREALISEERD (KUNNEN) WORDEN

We zien enkele positieve verbanden ontstaan tussen de situering van de begeleiding in de resultatenketens en het maken van aanpassingen in HR-gerelateerd beleid.

- ▶ Wanneer de begeleiding inhoudelijk gaat over 'Arbeidsorganisatie (bv. jobdesign)' en 'Opleidings- en competentiebeleid', wordt er vaker een verband vastgesteld met aanpassingen in het retentiebeleid.
- ▶ We vinden geen enkel positief, significant verband tussen begeleidingsactiviteiten en re-integratiebeleid.
- ▶ Wanneer de begeleiding gericht is op 'aantrekken van nieuwe werknemers (instroom) en onthaal', of toeleiding, wordt positief geassocieerd met rekruteringsbeleid, en met het invullen van vacatures. Daarentegen wordt deze focus ook in verband gebracht met mindere focus op werknemers behouden. De correlatiecoëfficiënt (-0,145 significant op 1%-niveau) suggereert een trade-off in beleid tussen aantrekken of behouden. Al dienen we bij deze interpretatie te benadrukken dat de correlatiecoëfficiënten verbanden weergeven tussen twee variabelen. Ze laten geen causale uitspraken toe. Voorzichtigheid in interpretatie is dus geboden.
- ▶ Begeleiding die gaat over 'Begeleiding en coaching op mijn werkvloer of in mijn onderneming' wordt in verband gebracht met het beter behouden van werknemers.

Tabel 26: Correlatieanalyse tussen de type begeleiding en de uitkomsten keten 1 en impact indicatoren

Begeleiding gericht op ...	Uitkomsten keten 1			Impact indicatoren	
	Rekruterings-beleid aangepast	Retentie-beleid opgesteld	Re-integratie-beleid opgesteld	Vacatures ingevuld	Werknemers behouden
Keten 1					
Arbeidsorganisatie (bv. jobdesign)		,178**			
Opleidings- en competentiebeleid		,208**			
Duurzame loopbanen en behoud van werknemers	,121*	,159**			
Inclusieve werkvloeren (bv. taal, antidiscriminatie)					
Keten 2					
Aantrekken nieuwe werknemers (instroom) en onthaal	,205**			,210**	-,145**
Begeleiding en coaching op mijn werkvloer/in mijn onderneming					,117*

Bron: IDEA Consult

Noot: De cellen geven significante Pearsoncorrelatiecoëfficiënten weer; \*p<0,05 ; \*\* p<0,01.



## DE PROJECTEN DIE ZICH HET DUIDELIJKST IN DE DOORSNEDE SITUEREN, ZIJN HET STERKST GECORRELEERD MET DE FINALE IMPACTINDICATOREN

We sluiten af met een correlatieanalyse tussen de ESF-projecten en de indicatoren van impact, nl. instroom en retentie. Uit Tabel 27 leiden we af dat het project Exclusief Inclusief in verband wordt gebracht met het invullen van vacatures, en Schakels naar inclusief ondernemen met werknemers beter kunnen behouden. Dit zijn de projecten die zich het duidelijkst in de doorsnede situeren (nl. zowel inzetten op het stimuleren van inclusief ondernemen van binnenuit, als op het toeleiden en begeleiden van werknemers en werkzoekenden).

Ook stellen we vast dat het doorlopen van meerdere projecten geassocieerd wordt met het verhogen van instroom in de onderneming. We kunnen veronderstellen dat dit doorgaans trajecten zijn waarin er vanuit één ESF-project doorverwezen wordt (of zelf gezocht wordt) naar partners die de onderneming nog verder kunnen helpen, bv. met toeleiding en begeleiding van werkzoekenden.

Deze bevindingen ondersteunen de conclusie dat zowel activiteiten in keten 1 als in keten 2 belangrijk zijn om tot de finale impact, nl. de instroom en retentie van kwetsbare profielen, te kunnen komen. Wel zeggen deze resultaten niets over de correlatie van de projecten met de uitkomsten. Voor sommige ondernemingen kan het immers relevant zijn om eerst sterk in te zetten op het verankeren van inclusief ondernemen, voordat kwetsbare werkzoekenden en werknemers toegeleid/begeleid worden.

Tabel 27: Correlatieanalyse tussen ESF-projecten en impact indicatoren

ESF-projecten	Vacatures werden ingevuld	Werknemers kunnen beter behouden worden
Welt		
Hands on inclusion		
Inclusief en duurzaam		
Schakels naar inclusief ondernemen		,171**
Exclusief Inclusief	,185**	
Elk talent aan boord		
Totaal aantal projecten gevolgd (rond incl. ond.)	,117*	

Bron: IDEA Consult

Noot: De cellen geven significante Pearsoncorrelatiecoëfficiënten weer; \*p<0,05 ; \*\* p<0,01.

Wegens beperkt aantal respondenten zijn niet alle projecten weergegeven.

### 2.5.2 Analyse op basis van de positionering in de resultatenketens

Een volgende analyse baseert zich op een indeling van de ondernemingen (en meer specifiek: de begeleiding die ze ontvingen) op basis van een benadering van de positionering op de resultatenketens: in keten 1, in de doorsnede, of in keten 2. De resultaten van de enquête kunnen immers een indicatie geven van de positionering van de begeleiding die de ondernemingen ontvingen.

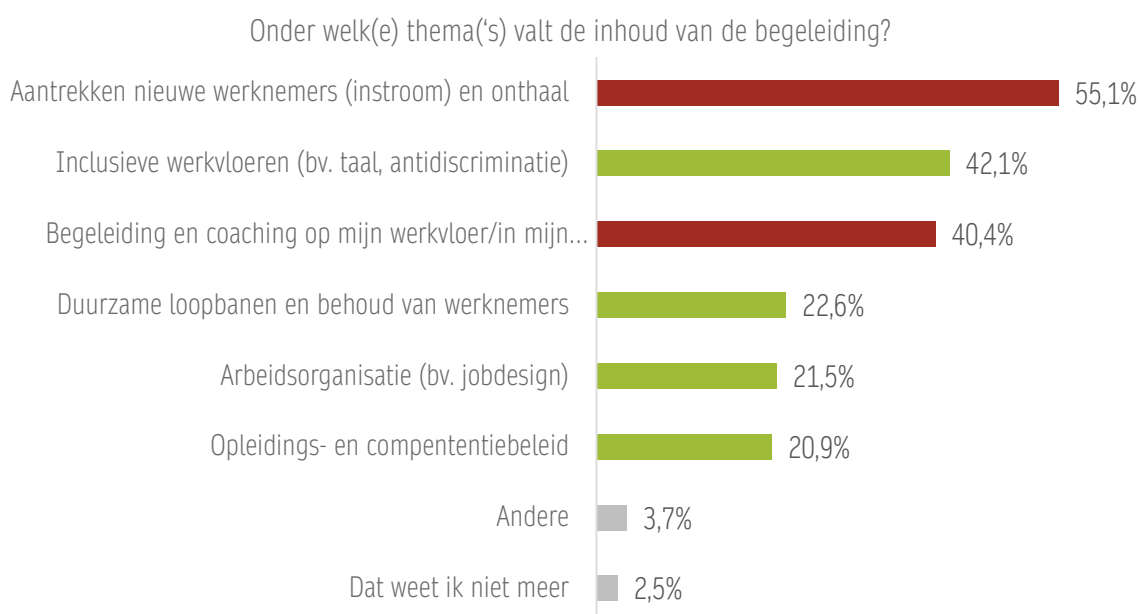
De indeling werd gebaseerd op de inhoudelijke thema's van de begeleiding die de ondernemingen ontvingen (zie Figuur 29), waarbij:

- ▶ Ondernemingen die *exclusief* 'Opleidings- en competentiebeleid', 'Arbeidsorganisatie (bv. Jobdesign)' en/of 'Inclusieve werkvloeren (bv. taal, antidiscriminatie)' aanduiden, werden ingedeeld in de categorie **Keten 1**.
- ▶ Ondernemingen die *exclusief* 'Aantrekken nieuwe werknemers (instroom) en onthaal' en/of 'Begeleiding en coaching op mijn werkvloer/in mijn onderneming' aanduiden, werden ingedeeld in de categorie **Keten 2**.



- ▶ Ondernemingen die thema's van *zowel* keten 1 als keten 2 aanduiden, werden ingedeeld in de categorie **Doorsnede**.

Figuur 29: De focus van de begeleiding t.a.v. de ondernemingen (n=354)



Bron: Enquête bij deelnemende ondernemingen. Noot: Groene kleur is keten 1, rode kleur keten 2.

De steekproefgrootte van elk van deze groepen wordt weergegeven in [Tabel 28](#).

Tabel 28: Steekproefgrootte van de 3 groepen ondernemingen naar indeling ketens gebaseerd op inhoud van de begeleiding

Keten	Aantal
Doorsnede	187
Keten 1	67
Keten 2	100
<b>Totaal</b>	<b>354</b>

Bron: IDEA Consult

#### KANTEKENING

De indeling blijft slechts een indicatie: de reële positionering kan zeker niet op een sluitende manier vastgesteld worden op basis van de antwoorden in de enquête. Het gaat om inschatting van waar het traject zich situeert op basis van de antwoorden op de vraag in de enquête over de inhoudelijke focus van de ondersteuning (cf. [Figuur 30](#)). We moeten daarbij twee belangrijke opmerkingen maken:

- ▶ Hoewel de antwoorden op deze vraag een richting geven, zijn de antwoorden niet één op één te linken aan de twee ketens uit het gemeenschappelijk kader. We vermoeden bv. dat een deel van de ondernemingen die op basis van deze enquêtevraag ingedeeld zijn in de doorsnede, zich in realiteit enkel situeren in keten 1.
- ▶ Het gaat om een inschatting van de respondent over de inhoud van het traject dat werd gevolgd, wat niet met zekerheid overeenstemt met de realiteit.

Hoewel we een grote kanttekening moeten maken bij onderstaande analyse en we benadrukken dat de resultaten met voorzichtigheid dienen geïnterpreteerd te worden, is het toch interessant om de samenhang in de enquête tussen deze benadering van de positionering van de begeleiding en de gerealiseerde resultaten te analyseren.

#### DE TEVREDENHEID BLIJKT HET GROOTST VAN BEGELEIDINGEN IN DE DOORSNEDE WERDEN GEPOSITIONEERD

In eerste instantie kijken we naar de mate waarin de deelnemers aangeven dat de begeleiding aan de verwachtingen heeft voldaan (Tabel 29) en dat de begeleiding aangepast was aan de noden van de onderneming (Tabel 30). Daaruit blijkt dat de organisaties die een begeleiding ontvingen die zich in de doorsnede bevindt, het meest positief zijn over beiden. De organisaties die een begeleiding ontvingen die zich in de tweede keten bevindt (dus uitsluitend gericht op instroom en onthaal en begeleiding op de werkvloer), zijn dan weer het minst positief.

- ▶ 46,0% van de organisaties met een begeleiding in de doorsnede geeft aan dat de begeleiding helemaal voldeed aan de verwachtingen, bij de ondernemingen met een begeleiding in keten 2 is dit slechts 25%;
- ▶ 32,1% van de organisaties die een begeleiding ontvingen in de doorsnede geeft aan dat de begeleiding zeer sterk aangepast was aan de noden/behoefte van de onderneming, bij de organisaties met een begeleiding in de tweede keten is dit slechts 18%.

Tabel 29: Mate waarin aan de verwachtingen werd voldaan naargelang situering begeleiding in de ketens

In welke mate heeft de begeleiding aan uw verwachtingen voldaan?	Totaal (n=353)	Doorsnede (n=187)	Keten 1 (n=67)	Keten 2 (n=100)
Helemaal niet	0,3%	0,0%	0,0%	1,0%
Eerder niet	4,9%	3,2%	1,3%	11,0%
Eerder wel	51,8%	46,5%	52,6%	61,0%
Helemaal wel	38,6%	46,0%	38,5%	25,0%
Weet ik niet meer	4,4%	4,3%	7,7%	2,0%

Bron: Enquête bij deelnemende ondernemingen

Significante verschillen t.o.v. het totaal worden in kleur aangeduid (groen= significant hoger, rood = significant lager)

Tabel 30: Mate waarin de begeleiding aangepast was aan de noden/behoefte naargelang situering begeleiding in de ketens

Was de begeleiding aangepast aan de noden/behoefte van uw onderneming?	Totaal (n=353)	Doorsnede (n=187)	Keten 1 (n=67)	Keten 2 (n=100)
Helemaal niet aangepast	1,1%	0,5%	1,3%	2,0%
Eerder niet aangepast	7,7%	4,3%	9,0%	13,0%
Eerder wel aangepast	59,5%	58,8%	53,8%	65,0%
Heel sterk aangepast	27,1%	32,1%	26,9%	18,0%
Weet ik niet meer	1,1%	4,3%	9,0%	2,0%

Bron: Enquête bij deelnemende ondernemingen

Significante verschillen t.o.v. het totaal worden in kleur aangeduid (groen= significant hoger, rood = significant lager)



## DE NADRUK VAN DE ORGANISATIE-BREDE EFFECTEN VERSCHUIFT NAARGELANG DE SITUERING VAN DE BEGELEIDING

Ook gingen we na in welke mate de begeleiding invloed heeft op de potentieel werkzame mechanismen. [Tabel 31](#) toont de resultaten van de begeleiding op vlak van bereidheid, attitude en capaciteiten m.b.t. inclusief ondernemen in de onderneming naargelang de situering van de begeleiding in de ketens. Hoewel de verschillen niet significant zijn, lijkt dat de nadruk van de organisatie-brede effecten verschuift naargelang de situering van de begeleiding:

- ▶ De begeleiding in de doorsnede blijkt het vaakst de bereidheid in de onderneming te versterken en de opvattingen van de medewerkers over inclusief ondernemen te veranderen.
- ▶ De begeleiding in keten 1 blijkt het vaakst de capaciteit van de onderneming om inclusief te ondernemen te versterken, maar draagt gemiddeld minder vaak bij de verandering van de opvattingen van de medewerkers over inclusief ondernemen t.o.v. de begeleidingen in de doorsnede en in keten 2.
- ▶ De begeleiding in keten 2 blijkt relatief het minst vaak te leiden tot een hogere bereidheid of capaciteit in de onderneming.

Tabel 31: Resultaten van de begeleiding naargelang situering begeleiding in de ketens

Door de begeleiding/ondersteuning ...	Totaal (n=333)	Doorsnede (179)	Keten 1 (65)	Keten 2 (89)
is mijn onderneming meer bereid om in te zetten op inclusief ondernemen	<b>90,4%</b>	92,5%	91,0%	86,0%
zijn de opvattingen van de medewerkers over inclusief ondernemen veranderd	<b>86,6%</b>	90,9%	80,8%	83,0%
is de capaciteit van mijn onderneming om inclusief te ondernemen versterkt	<b>75,1%</b>	75,4%	76,9%	73,0%

Bron: Enquête bij deelnemende ondernemingen

Significante verschillen t.o.v. het totaal worden in kleur aangeduid (groen= significant hoger, rood = significant lager)

## DE BEGELEIDING GEPOSITIONEERD IN DE DOORSNEDE LEIDT GEMIDDELD HET VAAKST TOT VERANDERINGEN

Ook in de effectieve veranderingen die de begeleiding in de onderneming teweeg heeft gebracht, zien we verschillen naargelang de situering van de begeleiding in de resultatenketens (zie [Tabel 32](#)).

- ▶ De begeleiding in de doorsnede leidt gemiddeld het vaakst tot veranderingen. Het aandeel ondernemingen dat aangeeft dat een verandering in de organisatie werd gerealiseerd, is bij de meeste veranderingen het hoogst voor de begeleiding die zich in de doorsnede situeert.
- ▶ De begeleiding in keten 1 is het sterkst in het realiseren of optimaliseren van een inclusie-, diversiteits- of antidiscriminatiebeleid en leidt er het vaakst toe dat inclusiebeleid mee wordt opgenomen in het HR-beleid. Ook zien we een licht hoger aandeel dat aangeeft dat men door de begeleiding in keten 1 werknemers beter kan behouden, beter kan omgaan met diversiteit op de werkvloer, en een competentie of re-integratiebeleid heeft opgesteld dan bij de begeleiding in de doorsnede.

De begeleiding in keten 1 leidt er dan weer relatief minder toe dat er vacatures werden ingevuld, dat er meer middelen worden uitgetrokken voor inclusief ondernemen, dat er meer diversiteit is op de werkvloer, dat er aanpassingen werden gedaan aan de werkorganisatie of dat het rekruteringsbeleid werd aangepast, t.o.v. de begeleiding in de doorsnede en in keten 2.



- De begeleiding die zich situeert in keten 2 realiseert gemiddeld het minst vaak veranderingen. Er worden bij één op vier ondernemingen wel vacatures ingevuld (maar toch wat minder vaak dan bij de begeleiding in de doorsnede). Maar bij de andere mogelijke veranderingen zien we relatief lagere percentages. De begeleiding in keten 2 leidt relatief minder vaak tot het beter kunnen behouden van werknemers, het versterken van de competenties van het personeel, beter om kunnen gaan met diversiteit op de werkvloer, aanpassingen op de werkvloer, inclusief ondernemen formeel opnemen in het HR-beleid, het opstellen van een inclusie-, diversiteits- of antidiscriminatiebeleid, een retentiebeleid, een opleidingsbeleid of een re-integratiebeleid, t.o.v. de begeleidingen in de doorsnede en in keten 1.

Tabel 32: Resultaten van de begeleiding naargelang situering begeleiding in de resultatenketens

Welke veranderingen/resultaten heeft de begeleiding teweeggebracht in de organisatie tot nu toe?	Totaal (n=333)	Doorsnede (179)	Keten 1 (65)	Keten 2 (89)
Er werden vacatures ingevuld	27,3%	28,3%	20,9%	26,0%
Er werden meer middelen uitgetrokken voor inclusief ondernemen (budget, personen)	10,5%	12,2%	6,0%	9,0%
De werknemers kunnen beter behouden worden	15,9%	16,7%	17,9%	11,0%
De competenties van het personeel zijn versterkt	25,8%	32,8%	22,4%	12,0%
Er is meer diversiteit op de werkvloer	19,5%	23,3%	10,4%	16,0%
We kunnen beter omgaan met diversiteit op de werkvloer	26,7%	30,0%	31,3%	14,0%
Er werden aanpassingen gedaan op de werkvloer	10,5%	10,6%	10,4%	9,0%
Er werden aanpassingen gedaan aan de werkorganisatie	14,4%	18,9%	7,5%	9,0%
Inclusief ondernemen werd formeel opgenomen in het HR-beleid	11,7%	11,7%	17,9%	6,0%
Er werd een inclusie-, diversiteits- en/of antidiscriminatiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	13,8%	14,4%	28,4%	1,0%
Het rekruteringsbeleid werd aangepast	20,7%	22,8%	11,9%	20,0%
Er werd een retentiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	6,6%	10,0%	4,5%	1,0%
Er werd een competentiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	7,8%	8,3%	10,4%	4,0%
Er werd een re-integratiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	6,3%	6,7%	7,5%	4,0%
De employer branding werd versterkt	17,1%	20,0%	14,9%	11,0%





## DEEL 3

### Conclusies en aanbevelingen





# 1 / Conclusies

## 1.1. Profiel en noden van de ondernemingen

### DE ESF-OPROEP BEREIKT VOORNAMELIJK ONDERNEMINGEN DIE AL OPEN STAAN VOOR INCLUSIE

Het onderzoek toonde aan dat ondernemingen die deelnemen aan één of meer van de ESF-projecten, meestal al een zeker bewustzijn hebben over inclusief ondernemen (bijna 3 op 4 geeft in de enquête aan dat er in de onderneming al een zeker bewustzijn was over de inclusie in de onderneming) en gemotiveerd zijn om rond inclusief ondernemen te werken (iets meer dan 60% zegt dat er al enkele of veel stappen werden gezet richting inclusief werkgeverschap). Ook de casestudie bevestigt dat de ondernemingen die ondersteuning ontvingen, gemotiveerd waren om op inclusief ondernemen in te zetten.

Een vraaggestuurde werking is te verantwoorden, al is het belangrijk om bewust te zijn dat deze vraaggestuurde werking de twijfelaars of weigeraars niet meteen aan boord zal brengen om aan inclusief ondernemen te gaan doen. Dit zorgt voor een Mattheüs-effect: ondernemingen die al bereid waren om inclusief te ondernemen, zullen hun competenties versterken via ESF en hun doelstellingen hierin sneller realiseren. Ondernemingen die niet bereid zijn, worden niet overtuigd via de ESF-projecten omdat men ze niet bereikt.

### MOTIVATIE VERTREKT VOOR VEEL ONDERNEMINGEN (DEELS) UIT DE ERVAREN ARBEIDSMARKTKRAPTE

De arbeidsmarktkrapte dwingt ondernemingen om breder te rekruteren. De motivatie om in te zetten op inclusief ondernemen vertrekt bij veel ondernemingen dan ook vanuit deze uitdaging. Naast de nood aan instroom, zijn ook het behouden van het personeel en het omgaan met diversiteit op de werkvloer (die alleen maar verder zal stijgen) uitdagingen voor heel wat ondernemingen. Vanuit deze uitdagingen ontstaat een sense of urgency en ondernemingen zien in inclusief ondernemen een antwoord. Via deelname aan de projecten hopen ondernemingen stappen te zetten op vlak van inclusief ondernemen en zo in de uitdagingen waar ze voor staan.

Voor heel wat ondernemingen zijn deze uitdagingen echter niet de enige drijfveer om zich in te zetten voor inclusief ondernemen. De meeste ondernemingen zijn ook intrinsiek gemotiveerd. Zo gaf 61,4% van de ondernemingen in de enquête aan dat ze inclusief ondernemen belangrijk vinden omdat ze vinden dat alle medewerkers gelijk en fair behandeld moeten worden. Ook de projectcoördinatoren merken op dat de meeste ondernemingen ook intrinsieke motivatie hebben om een inclusieve werkomgeving te creëren. Toch was deze intrinsieke motivatie niet bij alle ondernemingen aanwezig bij de start van de begeleiding. Tekenend is bijvoorbeeld dat één op vijf ondernemingen in de enquête aangaf dat men deelnam aan de ondersteuning omdat men wilde werken aan 'employer branding'.

### GROEIPOTENTIEEL IN HET BEREIKEN EN ONDERSTEUNEN VAN KLEINE ONDERNEMINGEN

De enquête bij deelnemende ondernemingen toont aan dat de ESF-oproep relatief een lager bereik van kleine ondernemingen heeft, en dat de begeleiding bij kleinere ondernemingen zonder HR-afdeling wat minder vaak aan de verwachtingen voldeed.

Nochtans zijn er veel kansen voor kwetsbare profielen in Kmo's in Vlaanderen, door de soms snellere beslissingsprocessen en grotere flexibiliteit om tegemoet te komen aan specifieke noden dan bij grote ondernemingen. Uit de casestudie blijkt dat meerdere lagen in de onderneming, alvorens men beslissing kan uitvoeren, het proces om aan inclusief ondernemen te gaan doen vertraagd. Het kan ook het bereiken van doelstellingen in inclusief ondernemen belemmeren.

Voor kleine ondernemingen ontbreekt het echter vaak aan capaciteit. Enerzijds de capaciteit om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod (wat het lagere bereik van kleine ondernemingen kan verklaren). Wanneer de HR-



dienst afwezig is, zoals bij een kleine onderneming met minder dan 10 medewerkers vaak het geval is, wordt het ESF-traject zwaarder, omdat de zaakvoerder minder tijd kan vrijmaken om inclusief ondernemen vorm te geven dan een voltijdse HR-medewerker. Anderzijds gaat het om capaciteit om de nodige acties op te zetten, de expertise rond ondersteuningsmaatregelen uit te bouwen, een netwerk van toeleiders en coaches op te bouwen, en/of de nodige coaching en ondersteuning op de werkvloer te bieden. Indien men daar intern geen capaciteit voor kan vrijmaken, is de kans groot dat de verdere doorwerking van de ondersteuning rond inclusief ondernemen beperkt blijft.

## 1.2. Vorm en inhoud van de ondersteuning

### PROMOTIE VAN HET AANBOD IS NODIG OM ONDERNEMINGEN TE BEREIKEN MET HET AANBOD

Uit de analyse van de verandertheorieën blijkt dat promotie van het aanbod een belangrijk deel uitmaakt van de activiteiten van de projecten. De enquête bevestigt dat mailing of promotie door de organisator het belangrijkste kanaal is waarlangs deelnemers het aanbod hebben leren kennen (bij 41,7% was dat het geval). Uit de open antwoorden van de enquête, en ook bevestigd door voorgaand onderzoek<sup>17</sup>, blijkt dat ondernemingen die gemotiveerd zijn om rond inclusie te werken, vaak niet weten dat er een ondersteuningsaanbod bestaat, niet weten bij wie ze daarvoor terecht kunnen, of hun weg niet vinden in het grote aanbod aan ondersteuners. De ondernemingen proactief benaderen met het ondersteuningsaanbod – en een duidelijke positionering van iedere aanbieder – is daarom belangrijk.

### DE ONDERSTEUNING SITUEERT ZICH VOORNAMELIJK BIJ HET SENSIBILISEREN, INFORMEREN EN ADVISEREN, TERWIJL DE GROOTSTE NOOD BIJ ACTIEGERICHTE BEGELEIDING EN COACHING LIGT

De ondersteuning zelf kan voor de meeste trajecten geplaatst worden onder advies op maat (39,2%) en het opmaken van een individueel actieplan (24,3%) (rol 'adviseren'), het uitvoeren van een scan (33,4%) (rol 'sensibiliseren'), collectieve infosessie(s) (31,2%) (rol 'informer'). Deze vormen kunnen belangrijke deuluitkomsten realiseren, zoals een verhoogd bewustzijn over het belang van inclusief ondernemen, meer bereidheid om op inclusief ondernemen in te zetten, en meer kennis over wat inclusief ondernemen kan inhouden. Echter blijkt het voor de deelnemers soms nog moeilijk om het hoger bewustzijn, de hogere bereidheid en de versterkte kennis om te zetten in de implementatie van effectieve veranderingen in de onderneming. Het blijft een uitdaging voor ondernemingen om acties, zoals die in heel wat trajecten worden opgenomen in een actieplan, effectief te implementeren in de praktijk. Tijdsgebrek speelt daarbij vaak een rol, maar men geeft ook aan dat de acties niet altijd meteen inzetbaar en praktisch haalbaar zijn.

Slechts 24,3% van de deelnemende ondernemingen geeft aan dat ze actiegerichte begeleiding en coaching hebben ontvangen. De nood aan dit type begeleiding blijkt echter het grootst, zoals blijkt uit de casestudie en uit de open antwoorden van de enquête. De vaakst vernoemde tekortkoming die de ondernemingen ervaren met betrekking tot ondersteuning, zijn concrete tips en hulp, die de onderneming op een praktische en direct inzetbare manier kan gebruiken. Hoewel de ondernemingen dus goede informatie krijgen over inclusief ondernemen, ontbreekt het bij velen aan praktische begeleiding en concrete adviezen. Voorbij het opmaken van een actieplan of het advies, dient de ondersteuning zich ook te richten op het implementeren van het actieplan. Ook de correlatieanalyse op de enquêteresultaten toonde een significant verband tussen actiegerichte begeleiding en coaching en de finale impactindicatoren (verhoogde instroom en retentie) – terwijl er geen

---

<sup>17</sup> Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering, i.o.v. Departement Werk en Sociale Economie



verband met deze indicatoren werd vastgesteld bij de andere vormen van ondersteuning (weliswaar wel met andere deelluitkomsten).

### EEN INTEGRALE DIENSTVERLENING OF GOEDE DOORVERWIJZING NAAR PARTNERS IS BELANGRIJK OM DE FINALE IMPACT TE REALISEREN

De casestudie leert ons dat de finale impact – nl. hogere instroom en retentie van kwetsbare profielen – vnl. gerealiseerd wordt bij 'allround' trajecten: trajecten waarin er zowel gewerkt wordt rond personeelsbeleid als met de doelgroepen zelf. Het gaat om trajecten waarbij de organisator zelf zowel activiteiten met de onderneming als met de kwetsbare doelgroepen organiseert of trajecten waarbij de organisator vanuit activiteiten met de onderneming doorverwijst naar operationele partners die activiteiten met kwetsbare werknemers en werkzoekenden organiseren.

Het is echter niet zo dat projecten die enkel werken rond activiteiten met ondernemingen (en de brug niet maken met activiteiten met werknemers/werkzoekenden), géén impact (of deelluitkomsten) realiseren. In tegendeel, deze kunnen onder andere bijdragen aan het bewustzijn, de bereidheid en de capaciteit van de onderneming om inclusief te ondernemen. Afhankelijk van de startpositie van de onderneming kan het zelfs aangewezen zijn om de begeleiding in eerste instantie voornamelijk bij de onderneming te situeren. Men kan terecht de vraag stellen wanneer men aan toeleiding kan beginnen met kwetsbare doelgroepen. Indien de onderneming nog geen stappen gezet heeft in het creëren van een inclusieve werkomgeving, is de kans klein dat kwetsbare profielen duurzaam aan de slag kunnen blijven in de onderneming. Hoewel de casestudie aantoont dat een onderneming vanuit toeleiding, begeleiding en coaching, ook inzichten opdoet over inclusief ondernemen en gaandeweg aanpassingen doet in het ondernemingsbeleid, komen kwetsbare profielen dan initieel wel in een omgeving terecht die nog niet naar hun noden toe is gekomen en is de kans op een teleurstellende ervaring voor deze profielen zeer reëel. Trajecten waarin er uitsluitend wordt ingezet op toeleiding, hebben minder garantie voor succes, zoals blijkt uit de casestudie en verder ondersteund wordt door de analyse van de enquêteresultaten op basis van de positionering in de resultatenketen.

Het is daarom belangrijk om enerzijds een juiste inschatting te maken van de noden van de onderneming en van de ondersteuning die daar het best bij aansluit, en anderzijds om -ten gepaste tijde- de brug te maken naar toeleiding, begeleiding en coaching van kwetsbare werkzoekenden en werknemers en zo te garanderen dat voor iedere onderneming een 'integraal' ondersteuningstraject voorzien wordt.

### NOOD AAN TOELEIDING, MAAR NIET ZONDER DE NODIGE COACHING EN COMPETENTIEVERSTERKING

De prioritaire nood bij heel wat ondernemingen die zich willen inzetten voor inclusief ondernemen, is de nood aan instroom. Wanneer een voldoende inclusieve werkomgeving gegarandeerd is, is toeleiding van profielen die de ondernemingen zelf niet bereiken, daarom belangrijk. Echter blijkt uit de casestudie dat er te vaak profielen toegeleid worden zonder de nodige competentieversterking en coaching of begeleiding op de werkvloer te garanderen.

Er wordt o.a. gewerkt met stages (bv. IBO-contracten) om de kennis en kunde van de kandidaten te observeren vooraleer er overgegaan wordt op een vast contract. Uiteraard dient er bij stages wel voldoende mentoring en coaching op de werkvloer aanwezig te zijn. De technische vaardigheden van de werkzoekende moeten kunnen versterkt worden tijdens de stage, met behulp van voldoende coaching. Dit blijkt in de praktijk niet altijd het geval. Voor soft skills en taalvaardigheden kan er ingezet worden op externe job- en taalcoaching. Deze begeleiding kan de (duurzame) integratie van de werknemer op de werkvloer ondersteunen, al kennen deze vormen van coaching ook enkele beperkingen (zo horen we in de casestudie dat de jobcoaching niet voldoende intensief is). Het opleiden van interne mentoren werd in de casestudie niet geobserveerd, terwijl dit toch de meest duurzame weg is om mensen met een achterstand in zachte of technische vaardigheden duurzaam te integreren in de onderneming.



### 1.3. Impact van de ondersteuning

#### DE ONDERSTEUNING DRAAGT BIJ AAN EEN VERHOOGDE KENNIS EN BEWUSTZIJN OVER INCLUSIEF ONDERNEMEN, MAAR BELANG VAN VERDERE DOORWERKING IN DE ONDERNEMING MAG NIET UIT HET OOG WORDEN VERLOREN

De meeste begeleidingen voldeden aan de verwachtingen en waren aangepast aan de noden van de ondernemingen. Door de ondersteuning werd voornamelijk kennis over inclusief ondernemen versterkt en meer bewustzijn over het belang van inclusief ondernemen gecreëerd. In mindere mate leidt deelname aan de ondersteuning ertoe dat de opvattingen van de ondernemingen over inclusief ondernemen veranderd zijn, doorgaans omdat men vooraf al een sterke visie had op en motivatie had voor inclusief ondernemen.

Niet alleen bij de deelnemer, maar ook breder in de onderneming werken de resultaten van de begeleiding door: bijna drie op vier deelnemers geven aan dat ondersteuning ertoe heeft geleid dat de capaciteit van de onderneming is versterkt om inclusief te ondernemen, dat de opvattingen over inclusief ondernemen van de medewerkers zijn veranderd, en dat de onderneming meer bereid is om in te zetten op inclusief ondernemen. Toch gaat die interne doorwerking niet bij alle ondernemingen ver genoeg. Interne weerstand en een gebrek aan een breder intern bewustzijn zijn belangrijke drempels die in de enquête werd aangehaald om wezenlijke stappen vooruit te zetten op vlak van inclusief ondernemen. Het is dus enorm belangrijk om te garanderen dat de ondersteuning niet alleen bij de deelnemer (vaak de zaakvoerder of de HR-verantwoordelijke), maar ook breder in de onderneming, doorwerking vindt.

#### DE ONDERSTEUNING LEIDT DOORGAANS WEL TOT ENIGE VERANDERINGEN IN DE ONDERNEMING

Het onderzoek toont aan dat de ondersteuning veranderingen teweegbrengt in de onderneming. In de enquête gaven de meeste respondenten aan dat er één of meerdere resultaten werden gerealiseerd. De verandering die voor het grootst aandeel ondernemingen werd gerealiseerd, is dat er vacatures werden ingevuld (bij 27,3%). Dit bleek ook de grootste ondersteuningsnood van ondernemingen bij de start van het ondersteuningstraject en de vaakst voorkomende inhoudelijke focus van de ondersteuning. Ook zegt 19,5% dat er meer diversiteit is op de werkvloer. Bij 20,7% van de deelnemende ondernemingen werd het rekruteringsbeleid aangepast. Maar ook met oog op een duurzame tewerkstelling van de nieuwe medewerkers en retentie van zittende medewerkers, werden veranderingen gerealiseerd: 26,7% geeft aan dat men door de ondersteuning beter kan omgaan met diversiteit, 25,8% zegt dat de competenties van het personeel werden versterkt, en 15,9% zegt dat de medewerkers beter behouden kunnen blijven. Ook geeft men in de enquête aan dat de veranderingen doorgaans duurzaam zijn.

#### DOORGAANS GAAT HET ECHTER OM KLEINERE AANPASSINGEN, NIET OM EEN VOLLEDIGE 'SYSTEEM'VERANDERING

Hoewel uit de enquête blijkt dat de ondersteuning wel (deel)uitkomsten realiseert, blijkt het vaak om 'marginale' aanpassingen te gaan, en doorgaans niet om een volledige transitie naar een inclusieve onderneming. Ondernemingen vertrekken meestal vanuit de huidige werkcontext: aanpassingen aan de werkorganisatie (14,4%) en aanpassingen op de werkvloer (10,5%), zijn veranderingen die in de enquête minder sterk naar voor kwamen. Ook de casestudie toont aan dat ondernemingen (en hun begeleiders) veelal vanuit de huidige werkcontext vertrekken. Dat lijkt logisch, maar tegelijk niet in overeenstemming met inclusie en diversiteit, dat toch uitgaat van aanpassingen om mensen tegemoet te komen bij de optimale ontplooiing van hun talenten op de werkvloer. Niet vaak worden er suggesties geformuleerd om, bijvoorbeeld, de werkvloer of uurroosters te gaan aanpassen.

Een transitie maken naar een inclusieve onderneming is een lang en intensief proces. Het vraagt tijd en middelen. Langdurige trajecten zijn daarvoor nodig. De correlatieanalyse tussen het type ondersteuning en de behaalde (deel)uitkomsten, bevestigt dat langdurige trajecten vaker samenhangen met een hoger bewustzijn over het belang en meer erkenning en bereidheid voor inclusief ondernemen.



Bijkomend wijst de casestudie aan dat er meer lijkt te bewegen op het vlak van inclusief ondernemen bij ondernemingen die inzetten op retentie van zittende werknemers dan bij ondernemingen die uitsluitend vacatures wensen in te vullen. Wanneer ondernemingen werknemers wensen te behouden, gaan ze in dialoog met het personeel over de redenen van ziekteverzuim en uitval. Deze kennis dienen ze vervolgens te vertalen in concrete actieplannen of reorganisatie van de arbeid. We stellen alleszins vast dat de cases meer impact realiseerden wanneer naast aanwervingen, ook het behoud van werknemers belangrijk werd geacht.

#### INCLUSIEF ONDERNEMEN WORDT NIET ALTIJD DUURZAAM VERANKERD IN DE ONDERNEMING

Hoewel de resultaten van de enquête suggereren dat de veranderingen die men realiseert, duurzaam zijn, blijkt inclusief ondernemen niet altijd duurzaam verankerd in de onderneming. Bij slechts 11,7% werd door de ondersteuning inclusief ondernemen formeel opgenomen in het HR-beleid (wat natuurlijk niet uitsluit dat dit bij een aantal ondernemingen al het geval kan zijn geweest voor deelname) en bij bijna geen enkele onderneming werden meer middelen uitgetrokken voor inclusief ondernemen. Ook het opstellen of optimaliseren van een organisatiebeleid komen minder vaak voor (13,8% optimaliseerde of ontwikkelende een inclusie-, diversiteits- en/of antidiscriminatiebeleid, 7,8% een competentiebeleid, 6,6% een retentiebeleid en 6,3% een re-integratiebeleid). Ook blijkt uit de casestudie dat slechts weinig ondernemingen hun plannen en visie rond inclusief ondernemen documenteren, bijvoorbeeld in een charter, strategische visienota of het personeelsbeleid.

Nochtans biedt een dergelijke nota meer garantie op duurzame implementatie. Bij bijna alle cases van de casestudie werd geobserveerd dat één persoon binnen de onderneming inclusief ondernemen binnenbracht in de onderneming. Deze persoon maakte hiermee het verschil. En er zijn zelfs cases waar wordt vastgesteld dat het dagelijkse bestuur van de onderneming gaandeweg overtuigd geraakt van het vernieuwde personeelsbeleid. Tegelijk schuilt hierin het gevaar dat, wanneer het personeelslid de onderneming verlaat, inclusief ondernemen samen met deze persoon vertrekt.

## 1.4. ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'

#### BREDE INVULLING VAN DE ESF-OPROEP: ZOWEL QUA ACTIVITEITEN DIE OPGEZET WORDEN ALS DE FINALE BEGUNSTIGDEN DIE MEN VIA HET AANBOD WIL ONDERSTEUNEN IN EEN DUURZAME TEWERKSTELLING

Tot slot merken we op dat de ESF-oproep, die breed was opgezet, ook breed werd ingevuld in termen van acties door de dienstverleners. Hoewel deze evaluatie de focus legde op de activiteiten met ondernemingen, werden in verschillende projecten ook activiteiten met werknemers en werkzoekenden opgezet. Soms is dit met oog op het aanleggen van een poule van werkzoekenden die toegeleid kan worden naar de ondernemingen die men begeleidt, of met oog op het verhogen van de retentie van werknemers van ondernemingen die men begeleidt. Soms zijn de activiteiten met werkzoekenden niet gelinkt aan de activiteiten met ondernemingen. Zo worden bijvoorbeeld ook werkzoekenden geholpen bij het digitale VDAB-dossier.

Daarnaast blijkt uit de analyse van de verandertheorieën van de 10 projecten dat de focus niet altijd specifiek gelegd wordt op -finaal- het verhogen van de instroom en retentie van *kwetsbare* profielen. Omdat heel wat ondernemingen kampen met uitdagingen op vlak van instroom en retentie, hebben de projecten die voornamelijk vertrekken vanuit de werkgeverskant, niet specifiek de focus gelegd op de kwetsbare profielen bij deze instroom- en retentie-uitdagingen. Die verwachting werd ook onvoldoende geëxpliciteerd in de ESF-oproep.



## 2 / Aanbevelingen

Op basis van de conclusies van de impactevaluatie van de ESF-oproep Inclusieve Ondernemingen formuleren we enkele aanbevelingen om de effectiviteit van de nieuwe oproep, de 'partnerschappen inclusieve werkvloeren', te versterken.<sup>18</sup> Aan het einde van dit hoofdstuk vatten we de aanbevelingen samen naargelang de actor aan wie ze gericht zijn (nl. de partnerschappen, Europa WSE, of de Vlaamse Overheid).

### DIFFERENTIATIE VAN HET AANBOD NAARGELANG HET DRAAGVLAK BINNEN DE ONDERNEMING OM AAN INCLUSIEF ONDERNEMEN TE WERKEN

We raden de partnerschappen aan om een visie uit te werken over de ambities in het bereiken van ondernemingen die nog niet overtuigd zijn van de meerwaarde van inclusie. Wil het ondersteuningsaanbod deze ondernemingen bereiken, en zo ja, op welke manier? Het is een legitieme keuze om de inspanningen voornamelijk te richten op ondernemingen die zelf vragende partij zijn om rond inclusief ondernemen te werken. Zonder die basis is het immers weinig waarschijnlijk dat de onderneming kwetsbare profielen duurzaam tewerk zal stellen. Maar opportuniteiten om achterblijvers te triggeren en mee aan boord te krijgen, kunnen bijvoorbeeld liggen in het zichtbaar in beeld brengen van succesverhalen.

Daarnaast is het interessant om na te gaan hoe ondernemingen die met een beperkte intrinsieke motivatie instappen in een ondersteuningsaanbod, optimaal ondersteund kunnen worden. Intrinsieke motivatie is immers een belangrijke hefboom om inclusie te doen slagen. Wanneer 'invullen van vacatures' alleen de motivatie is om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod, is de kans op slagen gering. De transitie maken naar een inclusieve onderneming is een intensief traject dat vaak met vallen en opstaan wordt doorlopen. Indien intrinsieke motivatie afwezig is, is het weinig waarschijnlijk dat de onderneming de nodige inspanning en capaciteit levert en blijft doorzetten. Ook voor deze uitdaging is een strategische denkoefening bij de partnerschappen aangeraden.

Tot slot benadrukken we het belang van een mandaat van de deelnemer uit de onderneming om effectieve aanpassingen in de onderneming door te voeren. Zonder mandaat dreigt de impact van de ondersteuning zich niet verder binnen de onderneming te kunnen manifesteren. Een mandaat om aanpassingen in het HR-beleid van een onderneming te kunnen doorvoeren, zou een noodzakelijke voorwaarde moeten zijn om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod.

### BEGELEIDING OP MAAT VAN KLEINE ONDERNEMINGEN

De principenota over de vernieuwde ESF-oproep vermeldt de bijzondere focus op Kmo's die het ondersteuningsaanbod van de partnerschappen dient te hebben. Het onderzoek toont ook aan dat er veel potentieel is voor kwetsbare profielen bij kleinere ondernemingen (door de snellere beslissingsprocessen en grotere flexibiliteit), maar ook dat het niet altijd evident is om kleinere ondernemingen te bereiken met het ondersteuningsaanbod en hen te overtuigen om de tijd vrij te maken voor de begeleiding. Daarnaast is het voor kleine ondernemingen, vaak zonder een formele HR-afdeling, niet evident om de nodige capaciteit vrij te maken om de expertise rond inclusief ondernemen en een netwerk met goede partners op te bouwen, noch om intensieve coaching op de werkvloer te bieden. De context van een kleine onderneming is fundamenteel verschillend dan de context van een grote onderneming met een HR-afdeling. De partnerschappen dienen grondig na te gaan hoe het ondersteuningsaanbod optimaal afgestemd zou kunnen worden op deze context en specifieke uitdagingen van kleine ondernemingen.

---

<sup>18</sup> Op het moment van schrijven van deze aanbevelingen, is de principenota voor de nieuwe oproep Inclusieve Partnerschappen reeds gepubliceerd. Tegelijk werden de tussentijdse conclusies van deze impactevaluatie meegenomen in het opstellen van de principenota.



## AANBOD STROOMLIJNEN, VERHELDEREN EN PROACTIEF BEKENDMAKEN BIJ WERKGEVERS

Er bestaat nog te veel onwetendheid en onduidelijkheid bij ondernemingen over het ondersteuningsaanbod m.b.t. inclusief ondernemen. Er is daarom in eerste instantie nood aan een verheldering van het veld, met een duidelijke positionering van elk van de aanbieders. Dat veld gaat breder dan de aanbieders binnen de ESF-oproep, maar beslaat ook verenigingen en instanties die doelgroepen begeleiden en toeleiden naar ondernemingen, VDAB en haar werkgeversbenadering, en sectorfondsen die zich inzetten rond inclusief ondernemen. Maar ook in de strategische partnerschappen die VDAB met lokale besturen sluit om niet-beroepsactieven beter te kunnen bereiken en begeleiden, kunnen werkgevers betrokken worden. En als regisseurs van de sociale economie nemen lokale besturen nu ook initiatieven om sociale economie organisaties en ondernemingen in het normaal economisch circuit sterker te verbinden. Er wordt overigens verwacht dat de partnerschappen 'inclusieve werkvloeren' zullen samenwerken: met arbeidsmarktactoren zoals VDAB, maar ook met de lokale partnerschappen rond de begeleiding van niet-beroepsactieven en werkzoekenden met een complexe problematiek die Europa WSE opzet via de ESF-oproep 'Lokale Partnerschappen', en van start zullen gaan in 2024.

Er is daarom nood aan: (1) een duidelijke en transparante positionering van de partnerschappen inclusieve werkvloeren t.a.v. dienstverlening die vanuit andere actoren wordt opgezet, en (2) een duidelijke en transparante positionering van elk van de partnerschappen en dienstverleningen binnen de ESF-oproep. We bevelen Europa WSE aan om een duidelijke communicatie rond het ondersteuningsaanbod op te zetten die ondernemingen snel wegwijs maakt in de verschillende actoren en ondersteuningsvormen, en elke onderneming de kans biedt om een goede inschatting te maken van de ondersteuning die het best gepast is bij haar noden en een bewuste keuze te maken in het ondersteuningsaanbod. Deze communicatie dient gecoördineerd verspreid te worden (zowel via de eigen kanalen als via de kanalen van de actoren in de partnerschappen), waarop Europa WSE kan toezien.

Naast een duidelijke positionering, is er nood aan een betere coördinatie tussen de actoren en correcte toeleiding van ondernemingen naar het aanbod dat het meest gepast is. Omdat de aanbieders zich zullen organiseren in partnerschappen, zou de komende oproep hier al in sterkere mate aan tegemoet moeten komen. Toch dient er aandacht te zijn voor mechanismen die zouden kunnen verhinderen dat de meest optimale en aangepaste dienstverlening voor iedere onderneming aangeboden wordt. We bevelen de partnerschappen aan om onderling duidelijke afspraken te maken over ieders positionering en hoe de partnerschappen *samen* kunnen garanderen dat elke onderneming bij de meest gepaste ondersteuning terecht komt. Maar ook Europa WSE heeft hierin een belangrijke rol te spelen: Europa WSE moet anticiperen op de mechanismen die aan de basis liggen van mogelijke concurrentie tussen de partnerschappen en samenwerking tussen deze partnerschappen stimuleren. Tot slot benadrukken we het belang om het ondersteuningsaanbod proactief bekend te maken bij ondernemingen. Hoewel heel wat ondernemingen motivatie hebben om met inclusief ondernemen aan de slag te gaan, is het voor velen onder hen niet duidelijk dat zij daarbij geholpen kunnen worden. We raden de partnerschappen aan om hiervoor de nodige acties op te zetten, en Europa WSE om deze te waarderen.





## BEGELEIDING DIE INCLUSIE OP EEN DUURZAME MANIER BENADERD

Er is een grote nood aan nieuwe medewerkers bij heel wat ondernemingen. Deze nood is erg tastbaar voor werkgevers en het ondersteuningsaanbod van de partnerschappen kan daarop inspelen. Het is echter belangrijk om die focus te verbreden: er dient gewerkt te worden aan het verlagen van toegangsdrempels om de instroom te vergroten, maar ook aan drempels die maken dat retentie niet altijd succesvol is. Instroom en retentie zijn onlosmakelijk verbonden. Dat dient centraal gesteld te worden in de ondersteuning. De ondersteuning kan ertoe leiden dat kwetsbare profielen toegeleid worden naar de onderneming, maar ondernemingen dienen attent gemaakt te worden op hun verantwoordelijkheid om ook naar de kwetsbare profielen toe te bewegen en een werkomgeving te creëren waarin de werknemers zich betrokken en gewaardeerd voelen, in staat zijn om vaardigheden en competenties te verwerven en duurzaam aan de slag te blijven (zoals ook vermeld wordt in de principenota als doelstelling van de dienstverlening)

## GARANDEREN VAN DE NODIGE COACHING EN COMPETENTIEVERSTERKING VAN KWETSBARE PROFIELEN DIE WORDEN TOEGELEID

Om inclusie op een duurzame manier te doen slagen, is het belangrijk dat er aandacht is voor de nodige coaching en competentieversterking voor de profielen die naar ondernemingen worden toegeleid. We bevelen de partnerschappen aan om de ondernemingen hierin te ondersteunen en Europa WSE om de partnerschappen hierop aan te sturen.

Idealiter worden interne mentoren in de onderneming opgeleid om de begeleiding van nieuwe medewerkers met een zekere ondersteuningsnood te kunnen opnemen. De steun via Vlaamse opleidingsincentives voor de mentoropleiding wordt echter stopgezet. We bevelen de Vlaamse Overheid aan om na te gaan hoe ondernemingen blijvend gestimuleerd kunnen worden om in te zetten op interne mentorcapaciteit.

Daarnaast biedt externe job- en taalcoaching ondersteuning bij de integratie van kwetsbare profielen in een nieuwe werkomgeving. Zeker bij kleinere ondernemingen met beperkte interne coachingcapaciteit, is deze vorm van externe coaching een enorm belangrijke hefboom voor de duurzame tewerkstelling van kwetsbare profielen. Toch worden signalen opgevangen dat de coaching niet altijd voldoende intensief is. We bevelen de Vlaamse Overheid aan om het aanbod aan externe job- en taalcoaching te continueren, de knelpunten voor ondernemingen bij deze ondersteuning in kaart te brengen<sup>19</sup>, en vervolgens initiatieven te nemen om deze drempels weg te nemen.

## BEGELEIDING DIE MOTIVEERT OM INCLUSIEF ONDERNEMEN TE VERANKEREN IN DE BELEIDSVOERING

Uit het onderzoek blijkt dat de impact van de ondersteuning niet altijd duurzaam verankerd wordt in de onderneming. Hoewel er vooral vraag is naar actiegerichte ondersteuning waarmee de onderneming praktisch voortgeholpen wordt, dient de formele verankering van inclusie in de beleidsvoering niet uit het oog worden verloren. Indien uitgewerkte visies en vernieuwde aanpakken niet gedocumenteerd en formeel opgenomen worden in het personeelsbeleid, bestaat het risico dat de inclusieve aanpak niet breed gedragen wordt in de onderneming en dat deze niet op duurzame wijze geïmplementeerd wordt. Er zou door de partnerschappen daarom meer ingezet kunnen worden op gedocumenteerde strategische beleidsvoering inzake inclusief ondernemen, bijvoorbeeld, met behulp van charters of visienota's, dat dan, eens ondertekend, breed gedragen kunnen worden door het dagelijkse bestuur en alle medewerkers van de onderneming.

In dit kader kan het bovendien aangeraden zijn om bij de start van een ondersteuningstraject (middel)grote ondernemingen aan te sturen om een interne werkgroep in de onderneming op te zetten, die de aanpassingen rond inclusief ondernemen mee uitwerkt en opvolgt. Deze werkgroep, die het mandaat moet hebben om aanpassingen door te voeren, bestaat idealiter uit profielen vanuit diverse geledingen van de organisatie, die

---

<sup>19</sup> We verwijzen daarvoor naar een lopend onderzoek van VDAB over het aanbod aan job- en taalcoaching in Vlaanderen.





garanderen dat de hernieuwde visies en aanpakken gedragen worden door en doorsijpelen naar alle geledingen van de onderneming.

#### MEER AANDACHT VOOR ACTIEGERICHTE BEGELEIDING BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN VERANDERINGEN IN DE ONDERNEMING

Zoals aangehaald, bereikt de ondersteuning voornamelijk (maar niet uitsluitend) ondernemingen die al open staan voor inclusie en gemotiveerd zijn om rond inclusie te werken. Vaak hebben deze ondernemingen al een visie op inclusief ondernemen. Ondernemingen die al een sterke visie hebben op inclusief ondernemen, zullen weinig meerwaarde ervaren van algemene en theoretische informatiedeling en sensibilisering over inclusief ondernemen. Doorgaans houdt men toch vast aan de visie die al werd ontwikkeld, en zijn deze ondernemingen niet op zoek naar nog meer theoretische inzichten. Ook toont het onderzoek aan dat het voor heel wat ondernemingen een uitdaging is om kennis die werd opgedaan en advies dat werd verleend, effectief te implementeren in de praktijk.

Actie- en praktijkgerichte begeleiding, m.n. begeleiding 'naast' de werkgever/HR-medewerker gericht op het implementeren van acties, is daarom, zeker bij ondernemingen die al een bewustzijn en bereidheid hebben t.a.v. inclusief ondernemen, meer waardevol. Deze begeleiding zal sneller en meer effectief leiden tot (1) effectieve veranderingen in de onderneming, en (2) tot het verbreden van de blik op inclusie, door praktische en hands-on ervaringen in inclusief ondernemen i.p.v. meer 'theorie'. We bevelen de partnerschappen daarom aan om sterk in te zetten op actie- en praktijkgerichte begeleiding die ondernemingen ondersteunt bij het implementeren van acties, en Europa WSE om hierop aan te sturen.

#### VOLDOENDE INTENSIEVE TRAJECTEN MOGELIJK MAKEN

We leren uit het onderzoek dat langdurige en voldoende intensieve trajecten nodig zijn opdat ondernemingen verder gaan dan 'marginale' aanpassingen en een echte transitie maken naar een inclusieve onderneming waarin de huidige werkcontext en -organisatie aangepast worden aan de noden van kwetsbare profielen. We bevelen daarom aan om binnen de oproep voldoende intensieve en lange ondersteuningstrajecten mogelijk te maken, en hier in de resultaatsfinanciering rekening mee te houden.

#### EEN INTEGRALE DIENSTVERLENING MET CORRECTE INSCHATTING VAN DE STARTPOSITIE VAN DE ONDERNEMING GARANDEREN

Eenzijds leert de casestudie dat de finale impact – nl. hogere instroom en retentie van kwetsbare profielen – vnl. gerealiseerd wordt bij 'allround' trajecten: trajecten waarin er zowel gewerkt wordt rond personeelsbeleid als met de doelgroepen zelf. We bevelen daarom aan dat de partnerschappen een coherente en integrale dienstverlening mogelijk maken. De begeleiding mag niet stoppen bij de activiteiten met werkgevers en HR-verantwoordelijken. Om tot de finale impact te komen – nl. hogere instroom en retentie van kwetsbare profielen – is een goede brug maken naar partners die kwetsbare profielen kunnen toeleiden en die de nodige begeleiding en coaching op de werkvloer kunnen voorzien, belangrijk. De insteek van de nieuwe oproep 'Partnerschappen Inclusieve Werkvloeren' lijkt hier helemaal aan tegemoet te komen. Er dient bovendien aandacht te zijn voor het risico van versnippering in het traject, indien verschillende partners op verschillende momenten betrokken worden. Een duidelijke regisseursrol in ieder ondersteuningstraject is daarom aangeraden.

Anderzijds is het echter niet zo dat projecten die de brug niet maken met activiteiten met werknemers/werkzoekenden, géén impact (of deelsuitkomsten) realiseren. In tegendeel, bij ondernemingen waarin het bewustzijn, de bereidheid en de capaciteit van de onderneming om inclusief te ondernemen nog beperkt is, kan het zelfs aangewezen zijn om de begeleiding in eerste instantie voornamelijk bij de onderneming te situeren. Indien de werkomgeving nog onvoldoende inclusief is, is er immers weinig slaagkans bij de toeleiding van kwetsbare profielen, die dan (opnieuw) een teleurstelling moeten verwerken. Daarom bevelen we de partnerschappen daarnaast aan om een goede inschatting te maken van de noden van de onderneming, en van de ondersteuning die daar het best bij aansluit. Indien in de onderneming nog geen werkomgeving gecreëerd is



waarin profielen met een kwetsbaarheid zich betrokken en gewaardeerd kunnen voelen, en waarin zij vaardigheden en competenties kunnen verwerven, is het aangeraden om daar de focus van de begeleiding eerst te leggen, vooraleer er aan toeleiding wordt gedaan. Ook in de resultaatsfinanciering bevelen we daarom aan om ook deze deelluitkomsten te waarderen, en niet alleen rekening te houden met de finale impactindicatoren (instroom en retentie van kwetsbare profielen).

#### ACTIVITEITEN DIE GEORGANISEERD WORDEN BINNEN DE OPROEP UITKRISTALLISEREN

Gezien de ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen' erg breed was ingestoken en ook werd ingevuld, ontbrak het in zekere zin aan focus. De principenota van de nieuwe oproep 'Partnerschappen Inclusieve Werkvloeren' biedt daarin al meer duidelijkheid: het gaat om de financiering van *"concrete veranderingstrajecten met een duurzame impact op de tewerkstellingskansen van meer kwetsbare groepen"*. De finale begunstigden zijn nu dus duidelijk 'kwetsbare profielen'. We bevelen Europa WSE aan om deze focus te blijven bewaken.

Ook stelt de principenota dat de partnerschappen een *"integrale ondersteuning van de ondernemingen en hun werkvloeren"* aanbieden. Waar binnen de oproep Inclusieve Ondernemingen naast acties met ondernemingen, ook acties t.a.v. (kwetsbare) werkzoekenden en werknemers werden georganiseerd, wordt nu duidelijk gesteld dat enkel 'ondernemingen en hun werkvloeren' de rechtstreekse doelgroep zijn van de acties van de partnerschappen. De principenota duidt wel dat de partnerschappen de samenwerking dienen te organiseren met relevante actoren op het terrein (zoals partners die werknemers en werkzoekenden begeleiden).

In de praktijk zijn dezelfde organisaties actief in het kader van de ESF-oproep Inclusieve Ondernemingen als in andere financieringskaders gericht op de begeleiding van kwetsbare werknemers en werkzoekenden. Hoewel de scheidingslijn nu duidelijker getrokken wordt, zou het kunnen dat de activiteiten van de partnerschappen Inclusieve Werkvloeren in de praktijk wat overlappen met activiteiten gefinancierd door andere financieringskaders. We bevelen Europa WSE in dat geval aan om concretere afspraken te maken met de partnerschappen over wanneer (en welk deel van) de begeleiding gefinancierd wordt vanuit de middelen van de ESF-oproep, en wanneer verwacht wordt dat deze begeleiding (en welk deel ervan) vanuit andere kaders wordt gefinancierd.



## Aanbevelingen voor partnerschappen

- ▶ Werk een visie uit over de ondernemingen die het partnerschap wil bereiken (bv. Is een minimum draagvlak voor inclusief ondernemen in de onderneming vereist?) en doe een strategische denkoefening over de vorm die de ondersteuning t.a.v. verschillende types ondernemingen dient aan te nemen. Differentieer het aanbod naargelang het type onderneming. Differentieer onder andere naargelang:
  - De mate waarin de onderneming overtuigd is van de meerwaarde van inclusie
  - De mate waarin intrinsieke motivatie aanwezig is
  - De mate waarin de werkomgeving reeds inclusief is
  - De grootte van de onderneming (met al dan niet een HR-afdeling)
- ▶ Voorzie voldoende tijd om een goede inschatting te maken van de noden van de onderneming en van de ondersteuning die daar het best bij aansluit.
- ▶ Maak het mandaat van de deelnemer uit de onderneming om effectieve aanpassingen in de onderneming door te kunnen voeren, een noodzakelijke voorwaarde om deel te nemen aan het ondersteuningsaanbod.
- ▶ Zet de nodige acties op om het aanbod proactief bekend te maken bij ondernemingen.
- ▶ Maak duidelijke afspraken met de andere partnerschappen over ieders positionering in het veld van het ondersteuningsaanbod m.b.t. inclusief ondernemen, en bespreek hoe de partnerschappen *samen* kunnen garanderen dat elke onderneming bij de meest gepaste ondersteuning terechtkomt.
- ▶ Richt de begeleiding steeds zowel op uitdagingen voor instroom als op uitdagingen voor retentie. Maak ondernemingen er steeds attent op dat zij verantwoordelijk zijn om een werkomgeving te creëren waarin de (kwetsbare) werknemers zich betrokken en gewaardeerd voelen, in staat zijn om vaardigheden en competenties te verwerven en duurzaam aan de slag te blijven.
- ▶ Ondersteun ondernemingen in het voorzien van de nodige coaching en competentieversterking van kwetsbare profielen die worden toegeleid.
- ▶ Zet bij de begeleiding van ondernemingen in op het documenteren van de nieuwe of vernieuwde strategie inzake inclusief ondernemen, zodat deze breed gedragen kunnen worden in de onderneming.
- ▶ Stuur (middel)grote ondernemingen aan om een interne werkgroep in de onderneming op te zetten die de aanpassingen rond inclusief ondernemen mee uitwerkt en opvolgt, zodat hernieuwde visies en aanpakken gedragen worden door en doorsijpelen naar alle geledingen van de onderneming.
- ▶ Voorzie een doordacht, kwalitatief ondersteuningsaanbod, dat tot effectieve impact leidt bij de ondernemingen:
  - Zet in op actie- en praktijkgerichte begeleiding die ondernemingen ondersteunt bij het implementeren van acties.
  - Bied voldoende langdurige en intensieve trajecten aan.
  - Garandeer een coherente en integrale dienstverlening, die:
    - wanneer de onderneming er klaar voor is, de brug maakt naar partners die kwetsbare profielen kunnen toeleiden en die de nodige begeleiding en coaching op de werkvloer kunnen voorzien; en
    - versnippering in het traject (wanneer verschillende partners op verschillende momenten betrokken worden) tegengaat door een duidelijk regisseursrol in de begeleiding te voorzien.



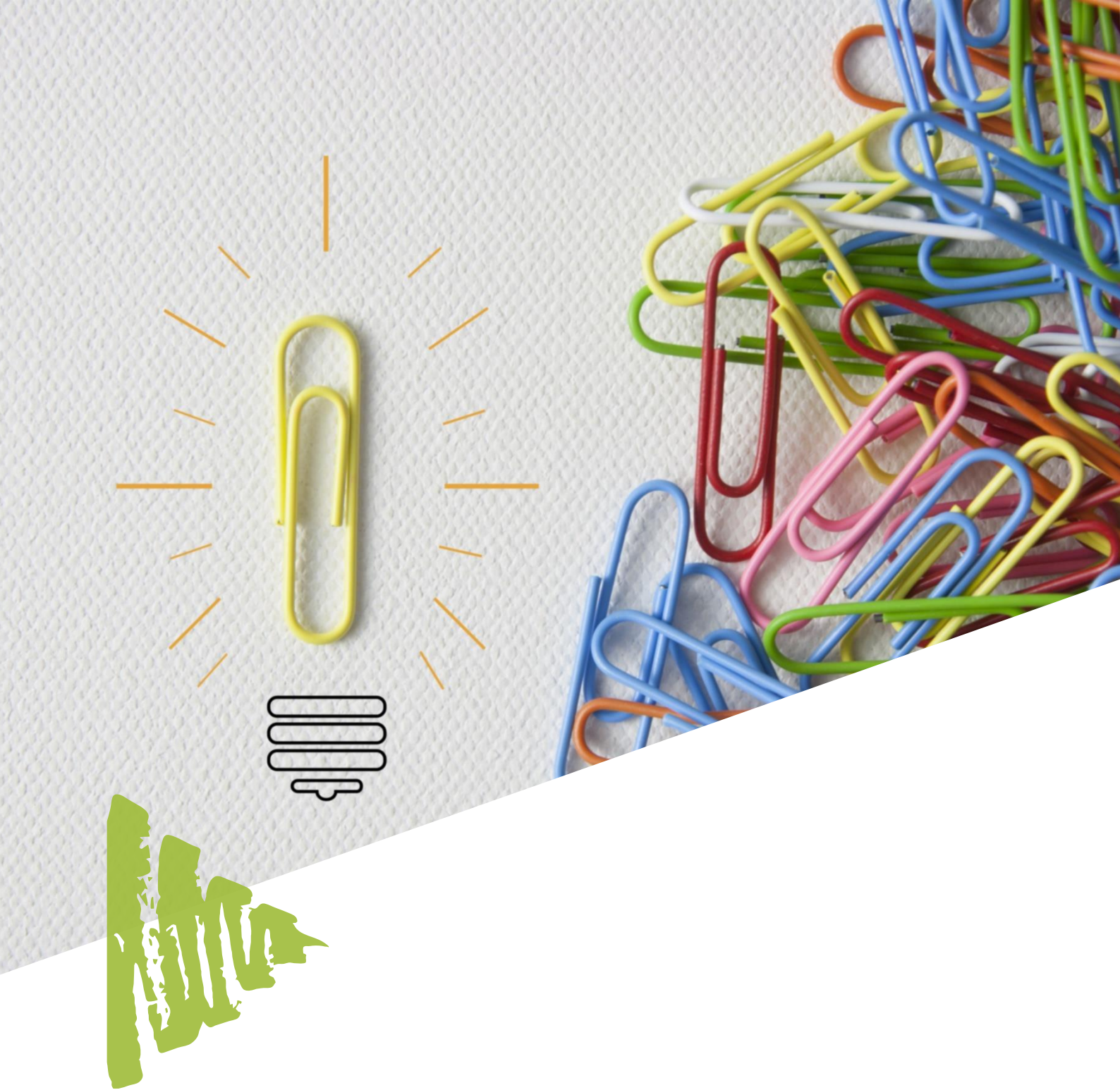
### Aanbevelingen voor Europa WSE:

- ▶ Zet een duidelijke communicatie op rond het ondersteuningsaanbod, die ondernemingen snel wegwijs maakt in de verschillende actoren en ondersteuningsvormen, en die elke onderneming de kans biedt om een goede inschatting te maken van de ondersteuning die het best gepast is bij haar noden en een bewuste keuze te maken in het ondersteuningsaanbod. Zie toe op een gecoördineerde verspreiding van de communicatie (zowel via de eigen kanalen als via de kanalen van de actoren in de partnerschappen).
- ▶ Anticipeer op de mechanismen die aan de basis liggen van mogelijke concurrentie tussen partnerschappen. Stimuleer partnerschappen om samen te werken.
- ▶ Stuur de partnerschappen in de oproep en resultaatsfinanciering gericht aan.
  - Maak differentiatie in het ondersteuningsaanbod van de partnerschappen naargelang het type onderneming mogelijk, en waardeer partnerschappen die hun aanbod duidelijk differentiëren.
  - Waardeer initiatieven om het ondersteuningsaanbod proactief bekend te maken bij ondernemingen.
  - Stuur aan op begeleiding die steeds zowel op uitdagingen voor instroom als op uitdagingen voor retentie inzet en die ondernemingen ondersteunt in het aanbieden van de nodige coaching en competentieversterking van kwetsbare profielen die worden toegeleid.
  - Stuur aan op een uitgebreid aanbod aan actie- en praktijkgerichte begeleiding, dat ook de brug kan maken naar partners die kwetsbare werkzoekenden en werknemers toeleiden en begeleiden.
  - Maak voldoende intensieve en lange ondersteuningstrajecten mogelijk en hou hier in de resultaatsfinanciering rekening mee.
  - Waardeer in de resultaatsfinanciering ook deeltijdkomsten (verhoogde bereidheid, verhoogd bewustzijn, creëren van inclusievere werkomgeving, ...), en niet alleen de finale impactindicatoren (instroom en retentie van kwetsbare profielen).
- ▶ Bewaak continu of de partnerschappen de focus op kwetsbare werknemers en werkzoekenden als finale begunstigden behouden.
- ▶ Indien de activiteiten van de partnerschappen Inclusieve Werkvloeren in de praktijk deels overlappen met activiteiten gefinancierd door andere financieringskaders: maak concretere afspraken met de partnerschappen over wanneer (en welk deel van) de begeleiding gefinancierd wordt vanuit de middelen van de ESF-oproep, en wanneer verwacht wordt dat deze begeleiding (en welk deel ervan) vanuit andere kaders wordt gefinancierd.

### Aanbevelingen voor Vlaamse Overheid:

- ▶ Ga na hoe ondernemingen blijvend gestimuleerd kunnen worden om in te zetten op interne mentorcapaciteit.
- ▶ Continueer het aanbod aan externe job- en taalcoaching, breng de knelpunten voor ondernemingen bij deze ondersteuning in kaart, en neem vervolgens initiatieven om deze drempels weg te nemen.





## ANNEXES







## A.1 / Referenties

- ▶ Bamanyaki, P.A. & Holvoet, N. (2016). Integrating theory-based evaluation and process tracing in the evaluation of civil society gender budget initiatives. *Evaluation*, 22(1), 72-90.
- ▶ Beach, D. & Pedersen, R.B. (2019). *Process-Tracing Methods. Foundations and Guidelines*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- ▶ Berghmans, E. e.a. (2014). *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken*.
- ▶ Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, CA: Sage.
- ▶ Chen, H.T. (2015), Practical Program Evaluation. Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective, Los Angeles: Sage.
- ▶ Chen, H., Pan, H. L. W., Morosanu, L., & Turner, N. (2018). Using logic models and the action model/change model schema in planning the learning community program: A comparative case study. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 33(1).
- ▶ Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2016). *Impact evaluation in practice*. World Bank Publications.
- ▶ Gijselinckx, C. (2016). Beleidsevaluatie ter ondersteuning van evidence-informed beleid in Onderwijs en Vorming. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement en -Beleid*, 2, pp. 25 – 30.
- ▶ Montague, S. & Dillon, B. (2016). *Developing Useful Programme Theories for Complex Interventions*. EES Conference, Maastricht.
- ▶ Vaessen, J., Lemire, S., & Befani, B. (2020). Evaluation of International Development Interventions.





## A.2 / De 10 ESF-projecten

In dit deel van het rapport situeren we de 10 ESF-projecten (zoals eerder vermeld in [Tabel 1](#)). Chen's model vormt het basiskader waarmee we de programmatheorieën van de projecten in kaart brengen (Chen et al., 2018). Het bestaat uit een actiemodel enerzijds, en een veranderingsmodel anderzijds (*'the action model/change model schema'*):

- ▶ Het actiemodel geeft weer hoe verantwoordelijken voor een programma zichzelf organiseren en samenwerken met partnerorganisaties, binnen de ruimere context, om het doelpubliek te bereiken en het programma uit te voeren.
- ▶ Het veranderingsmodel van een actie, initiatief of beleid is een causaal model: het legt uit hoe men verwacht dat 'de interventie' (de actie, het initiatief of beleid) de beoogde resultaten en vooropgestelde impact zal voortbrengen.

Het **actiemodel** bestaat uit volgende componenten:

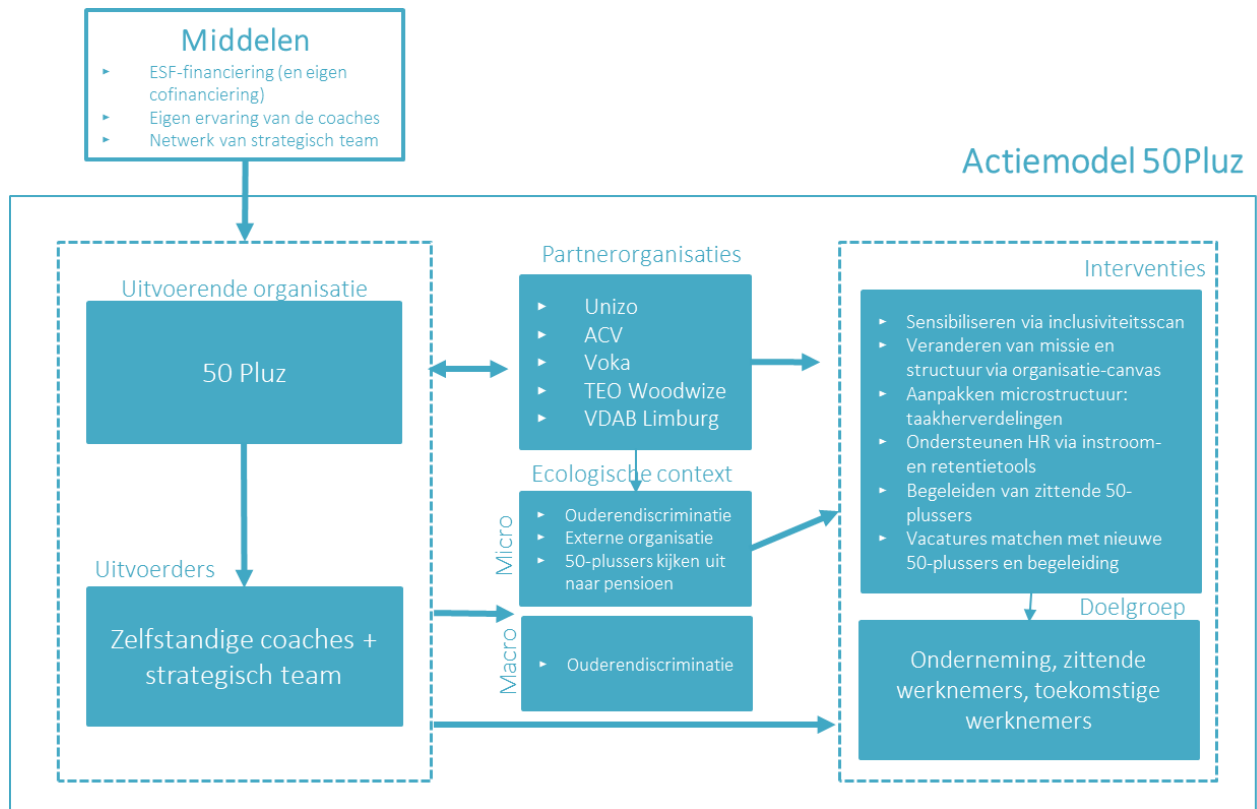
- ▶ Uitvoerende organisatie: het ondersteuningsaanbod wordt uitgevoerd door een organisatie die middelen inzet, activiteiten coördineert, en daarvoor mensen rekruteert, opleidt en superviseert.
- ▶ Uitvoerders: dit zijn de personen die op het terrein verantwoordelijk zijn voor het ondersteuningsaanbod.
- ▶ Partnerorganisaties: de meeste projecten vereisen samenwerking tussen de uitvoerende organisatie en partnerorganisaties, en om deze partnerschappen aan te gaan en te onderhouden moeten strategieën worden ingezet.
- ▶ Ecologische context: dit verwijst naar het deel van de omgeving dat rechtstreeks interageert met het programma. Projecten hebben baat bij steun vanuit de omgeving. Omgeving verwijst enerzijds naar de context op microniveau van de individuele deelnemer of betrokkene (bv. de werkzoekende, leidinggevende, HR-verantwoordelijke, ...). Daarnaast verwijst omgeving ook naar de context op macroniveau, o.a. processen op economisch, sociaal, ... vlak. Het mesoniveau bevat het niveau van de organisatie.
- ▶ Praktijken en organisatievormen: deze component van het actiemodel gaat heel concreet over hoe het traject verloopt in de praktijk (aard van het aanbod, inhoud, omvang, timing, werkvormen, procedures, taakverdeling, locatie, communicatiekanalen, enzovoort). De projecten kunnen verschillende methodieken inzetten om specifieke gedragsdeterminanten te veranderen. Deze methodieken krijgen een plaats in de 'procedure voor uitvoering en dienstverlening'.
- ▶ Doelgroep: dit is de groep voor wie het programma of het ondersteuningsaanbod bedoeld is. De projecten richten zich op ondernemingen en/of (toekomstige) medewerkers. Relevante zaken binnen deze component zijn de criteria op basis waarvan men voor het traject in aanmerking komt, het effectieve bereik en de mate waarin de doelgroep klaar is om deel te nemen.

Het **veranderingsmodel** beschrijven we in dit rapport op een manier die nauw aansluit bij de eigen woorden waarin de projectverantwoordelijken hebben uitgelegd hoe men verwacht dat het project de beoogde resultaten en vooropgestelde impact zal voortbrengen.





## 2.1. 50PLUZ INCLUSIEF



### 2.1.1 Actiemodel

Element		Onderdelen
Uitvoerende organisatie		50Pluz
Uitvoerders		Zelfstandige coaches + strategisch team
Partnerorganisaties		Unizo, ACV, Voka, TEO Woodwize, VDAB Limburg
Ecologische context	Micro/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouderendiscriminatie is niet zichtbaar voor ondernemingen.</li> <li>Ondernemingen vinden het moeilijk dat een externe organisatie naar de interne keuken komt kijken.</li> <li>Een groot deel van de 50-plussers kijkt uit naar pensioen</li> </ul>
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouderendiscriminatie is de meest sociaal aanvaarde discriminatie op de arbeidsmarkt</li> </ul>
Doelgroep		Onderneming, zittende werknemers, toekomstige werknemers
Interventies		<ol style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliseren via inclusiescan</li> <li>Ondersteunen van werkgevers               <ol style="list-style-type: none"> <li>Veranderen van missie en structuur via organisatie-canvas</li> <li>Aanpakken microstructuur: taakhervelingen</li> </ol> </li> </ol>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Ondersteunen HR via instroom- en retentietools</li> <li>3. Begeleiden van zittende 50-plussers</li> <li>4. Vacatures matchen met nieuwe 50-plussers en begeleiding</li> </ul>
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF-financiering en eigen cofinanciering</li> <li>▶ Eigen ervaring van de coaches (zelf 50-plussers)</li> <li>▶ Netwerk van strategisch team</li> </ul>

## UITVOERENDE ORGANISATIE

50Pluz focust op de doelgroep van de 50-plussers die als gevolg van hun leeftijd en in combinatie met eventueel andere factoren een grotere afstand tot de arbeidsmarkt ondervinden in het kader van instroom of die vanuit hun 'zittende' tewerkstelling geconfronteerd worden met een retentieproblematiek.

50Pluz is een redelijk nieuwe organisatie, want ze zijn opgestart in de Covid-19 crisis. Ze werken met ongeveer 25 freelancers, maar bijna niemand werkt full time voor de onderneming. De medewerkers zijn ooit allemaal in dezelfde situatie gekomen, namelijk op hogere leeftijd uit de arbeidsmarkt gevallen.

## UITVOERDERS

- ▶ **Zelfstandige coaches:** de coaches werken op zelfstandige basis en voeren de ondersteuning uit bij de 50-plussers en bij de ondernemingen. Sommige coaches specialiseren zich in acties bij de 50-plussers en anderen bij de ondernemingen.
- ▶ **Strategisch team:** verschillende zelfstandige medewerkers uit de overheid, kennisinstellingen en ondernemingen die strategisch mee nadenken en de coaches als zelfstandige adviseurs begeleiden in het project. Dit zijn bv. professoren, (oud)-bestuurders, ...

## PARTNERORGANISATIES

- ▶ **Voka:** Bekendmaken van 50Pluz en het aanbod bij netwerk van ondernemingen van Voka, bijvoorbeeld op de infosessies binnen het Welt 2.0. project van Voka.
- ▶ **Jobbeurs:** Samen met Voka, PXL Hasselt en VDAB werd een jobbeurs georganiseerd voor 50-plussers.
- ▶ **VDAB Limburg:** Ze kregen 20 kandidaten die ouder waren dan 50, en 50Pluz ging de uitdaging aan om hen te coachen.
- ▶ **Travi:** het project verwijst soms door naar Travi, om bv. via proefprojecten 50-plussers te plaatsen.
- ▶ **Agoria:** 50-plussers zijn een belangrijke doelgroep voor technologieondernemingen, omdat ze veel technische kennis hebben. Via de werkgroep van Agoria proberen ze hun ondernemingen te benaderen om ze open te stellen voor 50-plussers.

## ECOLOGISCHE CONTEXT

- ▶ Micro/meso:
  - Ondernemingen overtuigen tot deelname was vaak moeilijk. De problematiek van ouderendiscriminatie is niet zichtbaar voor ondernemingen. Ook vinden ondernemingen het moeilijk dat een externe organisatie naar de interne keuken komt kijken.
  - Een groot deel van de 50-plussers kijkt uit naar pensioen, wil thuisblijven bij partner, ... Vele Vlamingen beschouwen het als een verworven recht om op 55 jaar op pensioen te gaan, en dit leeft niet alleen bij personen maar ook bij de organisaties, zoals ondernemingen, HR-medewerkers, VDAB, ...



► Macro:

- In de maatschappij staat de leeftijdsproblematiek niet hoog op de eigen agenda en is ouderendiscriminatie de meest sociaal aanvaarde discriminatie op de arbeidsmarkt. Dit is niet steeds vanuit een negatief gevoel naar ouderen, want velen 'gunnen' oudere werknemers hun pensioen, en het is vaak dus goedbedoeld.

## DOELGROEP

Onderneming (HR-medewerker / manager), zittende werknemers, toekomstige werknemers

## INTERVENTIES

De aanpak is uitgewerkt volgens een Triple-Helix model waarbij onze inspanningen zich niet alleen richten op 50-plussers maar ook op een intensieve samenwerking met ondernemingen, overheidsinstellingen en kennisinstellingen.

Er zijn 6 verschillende acties of interventies, die samengevat zijn in onderstaande tabel.

Doelgroep	Interventie	Aanpak
Onder-nemingen	<b>Sensibiliseren</b> over tewerkstelling van 50-plussers via de inclusiescan.	De scan is een online bevraging en maakt zichtbaar welk inclusie-structuren al zijn uitgewerkt. Om ondernemingen te motiveren wordt het gepresenteerd als een algemene bevraging naar de inclusiestructuren t.a.v. 50-plussers in Vlaamse ondernemingen, en zo bieden ze de ondernemingen ook een 'benchmark' aan, want de individuele resultaten worden naast het gemiddelde gelegd.  Na deze scan kan 50Pluz een oordeel vellen over de stand van zaken. Dit is dan het startpunt om een verslag te maken voor de onderneming en een individuele, maatwerkgerichte dienstverlening op te starten.
	Ondersteuning	HR heeft ondersteuning nodig bij het ontwikkelen van tools om 50-plussers te doen instromen of aan het werk te houden. 50Pluz helpt bijvoorbeeld met het opstellen van een tewerkstellingsplan voor oudere werknemers, wat veel ondernemingen niet hebben, ook al is het een wettelijke verplichting (de collectieve arbeidsovereenkomst nr.104).
Zittende medewerkers	Zittende 50-plussers begeleiden via <b>inzetbaarheidsscan</b> en persoonlijk <b>begeleidingsplan</b> .	Voor 50-plussers hebben ze een inzetbaarheidsscan. Dit is een werkbaarheidsbevraging en bestaat uit een 100-tal vragen. Hiervoor hebben ze bijvoorbeeld met psychologen samengewerkt, om een goed beeld te krijgen van de motivatie, energie en competenties van de 50-plussers.  Vervolgens kunnen ze een begeleidingsplan op maat maken van de noden van de 50-plussers. Vaak is er maatwerk nodig om aan het werk te blijven. Zo doen ze 1-op-1 sessies, of 3 à 4 groepssessies.  Ze bevragen soms twee teams binnen een onderneming; een slecht en een goed werkend, en dan kunnen ze zo de vergelijking maken. Soms bevragen ze het volledige onderneming, en dan splitsen ze de resultaten in 50-min en 50-plus om de verschillen te analyseren.  Er kan ook een 'leerlijn' op maat van onderneming en op maat van de 50-plusser worden opgemaakt, waarbij competenties kunnen worden



		aangeleerd. Dit gebeurt via een online trainingsaanbod dat 50Pluz heeft 'op maat van 50-plussers'.
Toekomstige medewerkers	Invulling van <b>vacatures</b> gericht op 50-plussers en begeleiding achteraf	50-plussers hebben anderen verwachtingen en noden als het aankomt op het vinden van passende vacatures, onthaal- en mentorschap, persoonlijke ontwikkeling, jobdesign, etc. 50-plussers worden door 50Pluz gematcht met ondernemingen, die ze warm maken om een 50-plusser aan te werven. Er is een jobhunter binnen 50Pluz die actief gaat 'shoppen' bij de ondernemingen die ze kennen. Ze bieden ook specifieke begeleiding (en/of opleiding) aan na instroom.

## MIDDELEN

- ▶ ESF-financiering (en eigen cofinanciering)
- ▶ Ervaring van de coaches; de medewerkers zijn zelf bijna allemaal 50-plussers
- ▶ Netwerk van strategisch team

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 586 823,00 EUR.

## 2.1.2 Veranderingsmodel

### IMPACT

Finale doelstelling is een hogere instroom en retentie van 50-plus werknemers.

### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

Veranderingen bij werkgevers zijn belangrijk, maar alleen veranderingen bij werkgevers volstaat niet volgens 50Pluz, ook de motivatie, energie en competenties van de oudere werknemers zijn belangrijk voor een goede instroom en retentie. Elke actie heeft zijn eigen impact op het werkgeversgedrag en werknemersgedrag:

- ▶ Actie 1: Sensibiliseren over tewerkstelling van 50-plussers via de inclusiescan.
  - 50Pluz kan van de mate van inclusie in de onderneming inschatten
  - De onderneming is zich bewust van de mate waarin de onderneming inclusief is t.a.v. 50-plussers
  - De noden, vragen en actiedomeinen worden zichtbaar
  - 50Pluz kan een dienstverlening op maat van de onderneming opstarten (doorstroom naar de volgende actie)

- ▶ Actie 2, 3 en 4: begeleiding bij de onderneming

De veranderingen die het project met deze actie bij de ondernemingen wil bekomen zijn:

- Onderneming besteedt meer aandacht aan competentie-borging
- Ondernemingscultuur en ondernemingsstructuur en worden aangepast, tot op niveau van microstructuur
- De HR-afdeling ontwikkelt en gebruikt tools met oog op retentie en instroom van 50-plussers
- Er is meer uitwisseling en samenwerking en cohesie tussen oudere en jongere medewerkers in de onderneming



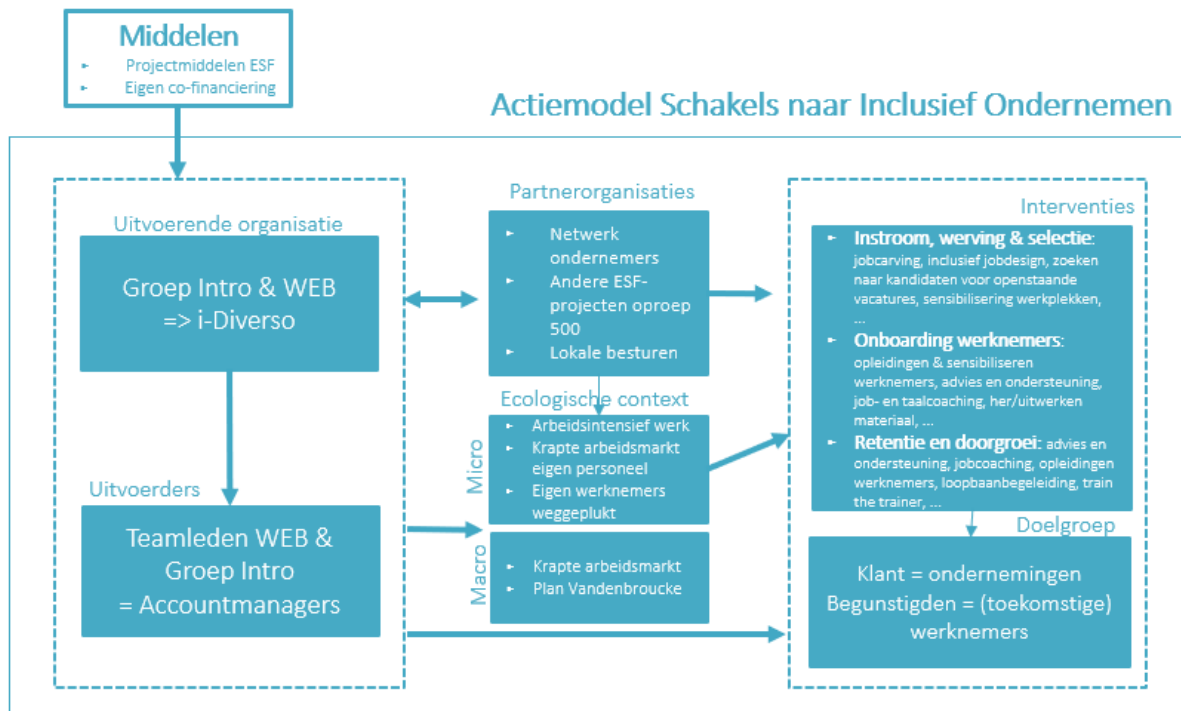
- In de onderneming is het werkvermogen en de werkgoesting van alle medewerkers, zeker de 50-plussers, verhoogd

De actie bereikt deze veranderingen op de volgende manier:

- De onderneming ontvangt begeleiding op maat
  - Onwetendheid, slechte voorlichting en ingebakken vooroordelen bij de onderneming worden weggenomen
  - De onderneming wordt ondersteund in het structureel adapteren/inclusief maken/versterken van het inclusievermogen van de onderneming en hun werkvloer
- ▶ Actie 5: Zittende 50-plussers begeleiden
- De zittende 50-plussers ontvangen een individuele begeleiding, afgestemd op de prioriteiten/noden van de onderneming. Er wordt zo vertrouwen tussen 50-plusser en coach gecreëerd via open gesprekken. De coach werkt op specifieke problematieken van de twee partijen: langs de kant van de onderneming en langs de kant van de werknemer en zo worden de noden langs beide kanten in kaart gebracht. Op die manier garandeert men de betrokkenheid van beide partijen en een openheid om oplossingen te zoeken.
  - Via de begeleiding en de gezochte oplossingen, wordt er méér werkvermogen en werkgoesting bij de 50-plusser gecreëerd, zodat die langer actief bij de werkgever blijven én langer rendabel blijven voor de werkgever. Ook voor de onderneming is dit rendabel en zo is er een win-winsituatie en dit leidt tot écht duurzame tewerkstelling bij werkgever.
- ▶ Actie 6: Invulling van **vacatures** gericht op 50-plussers en begeleiding achteraf
- Er worden realistische verwachtingen geschept bij de onderneming en bij de werkzoekende.
  - De werkzoekende wordt versterkt via bij- of omscholing. De arbeidsmarktpositie van de toekomstige 50-plusser werknemer is zo sterker.
  - De werkzoekende 50-plussers kunnen competenties beter benoemen, zijn meer gemotiveerd om te werken en het energieniveau van 50-plussers om te werken is hoger.
  - Vacatures worden vaker competentiegericht opgesteld.
  - Meer matches worden gerealiseerd op basis van (vereiste) competenties - tussen ondernemingen en 50-plussers.



## 2.2. Schakels naar Inclusief Ondernemen



### 2.2.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
Uitvoerende organisatie	Groep Intro & WEB => i-Diverso
Uitvoerders	Teamleden WEB & Groep Intro die als accountmanager voor I-Diverso optreden.
Partnerorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Netwerk van ondernemers via eigen acties</li> <li>▶ Samenwerking met de andere projecten uit de oproep (sensibilisering &amp; motivatie)</li> <li>▶ Lokale besturen</li> </ul>
Ecologische context	<p><b>Micro/meso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Het project is arbeidsintensief werk (e.g. ontwikkelen van al het materiaal)</li> <li>▶ Door de krapte op de arbeidsmarkt komen er meer vragen binnen, waardoor Groep Intro en WEB zelf meer nood hebben aan werknemers die maar moeilijk te vinden zijn</li> <li>▶ Eigen werknemers worden door ondernemingen waarvoor ze hebben gewerkt weggeplukt</li> </ul>
	<p><b>Macro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Krapte op de arbeidsmarkt: WG stappen in uit noodzaak (maar: zal dit ook zo blijven?)</li> <li>▶ Plan Vandenbroucke: langdurige zieken meer aan het werk, kan boost zijn voor re-integratie/retentie</li> </ul>



Doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Klant: ondernemingen</b></li> <li>▶ Begunstigden: (toekomstige) werknemers (i.e. niet de rechtstreekse doelgroep)</li> </ul>
Interventies	<p>Traject op maat onderneming</p> <p><b><u>Direct ondersteunende acties</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Instream, werving en selectie:</b> jobcarving, inclusief jobdesign, zoeken naar kandidaten voor openstaande vacatures, sensibilisering werkplekken, ...</li> <li>2. <b>Onboarding werknemers:</b> opleidingen en sensibiliseren van werknemers, advies en ondersteuning, job- en taalcoaching, her- of uitwerken van materiaal voor onboarding, ...</li> <li>3. <b>Retentie en doorgroei:</b> advies en ondersteuning, jobcoaching, opleidingen voor werknemers, loopbaanbegeleiding, train the trainer, ...</li> </ol>
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projectmiddelen ESF</li> <li>▶ Eigen co-financiering (15 à 20%)</li> </ul>

## UITVOERENDE ORGANISATIE

I-Diverso is een samenwerking tussen Groep INTRO en WEB die al van voor de projectoproep bestaat. Beide organisaties hadden reeds een sterke focus op de integratie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, en besloten in 2019 de samenwerking aan te gaan onder de noemer I-Diverso (ter info: I-Diverso werd in 2016 reeds opgericht binnen WEB). Zowel Groep INTRO als WEB hebben een historiek van projecten i.k.v. ESF.

De projectmiddelen hebben het mogelijk gemaakt om I-Diverso verder vorm te geven.

## UITVOERDERS

Voor I-Diverso werken een 7 à 8 accountmanagers verdeeld over de verschillende provincies. Zij leggen en onderhouden de contacten met de deelnemende werkgevers.

Daarnaast zijn er nog tal van uitvoerders: job- en taalcoaches, mensen die diversiteitsbeleid ontwikkelen, ... Er zijn allerlei soorten profielen. Deze uitvoerders zijn niet uitsluitend met dit project bezig, en worden niet of slechts gedeeltelijk gefinancierd met het projectgeld. Er wordt geschat dat er 50 à 100 personen onder deze noemer vallen.

## PARTNERORGANISATIES

I-Diverso heeft een aantal verschillende soorten partners(chappen):

- ▶ Ze werken samen met partners voor sensibiliserende acties. Oorspronkelijk hadden ze beoogd dit zelf te doen, maar gezien andere projecten van de oproep hier in de praktijk op inzetten werd beslist om de focus te leggen op de uitvoerende acties. Zo werken ze bv. veel samen met Unizo, Talence, Woodwize, ...
- ▶ Ze werken ook samen met lokale besturen (bv. Antwerpen of Gent) die ondernemingen doorverwijzen.
- ▶ Daarnaast heeft I-Diverso ook een netwerk van ondernemers via de eigen (bestaande) acties.

## ECOLOGISCHE CONTEXT

### Meso

- ▶ Het project is arbeidsintensief werk (e.g. ontwikkelen van al het materiaal)



- ▶ Door de krapte op de arbeidsmarkt komen er meer vragen binnen, waardoor ze zelf meer nood hebben aan werknemers die maar moeilijk te vinden zijn
- ▶ Eigen werknemers worden door ondernemingen waar ze hebben gewerkt weggeplukt

### Macro

- ▶ Krapte op de arbeidsmarkt: WG stappen in uit noodzaak (maar: zal dit ook zo blijven?)
- ▶ Plan Vandenbroucke: langdurige zieken meer aan het werk, kan boost zijn voor re-integratie/retentie

### DOELGROEP

De klant die men voor ogen heeft zijn ondernemingen/ondernemingen. Vanuit de economische realiteit (i.e. vacatures die niet ingevuld raken), probeert I-Diverso een ingang te vinden. Er wordt vertrokken vanuit de vraag/behoefte van de werkgever zijn: ze zijn geïnteresseerd om de scan in te vullen (i.e. de eerste stap in het proces te zetten), omdat ze herhaaldelijk op bepaalde problemen botsen. Om in te stappen zijn er geen criteria.

De ondernemingen die instappen, hebben een heel divers profiel. Het merendeel van de ondernemingen beschikt wel over uitvoerende functies die matchen met de kwetsbare doelgroep. Kwetsbare huidige en toekomstige werknemers worden namelijk gezien als begunstigde van de interventies.

### INTERVENTIES

In het oorspronkelijk projectvoorstel stonden ook sensibiliserende acties op het programma, maar die rol wordt reeds vervuld door andere projecten binnen de oproep. Daarom is gekozen om in te zetten op de uitvoerende en ondersteunende acties.

Een eerste stap in de dienstverlening is altijd de scan (m.u.v. wanneer de onderneming wordt doorverwezen door een ander project dat al een scan aflegde) en een diepte-interview m.b.t. de verschillende facetten van inclusief ondernemen. De scan is digitaal en meet het inclusievermogen van de onderneming. Tijdens het diepte-interview wordt deze scan gebruikt om door te vragen op bepaalde zaken, zodat er werkplekadvies kan worden gegeven. Op basis daarvan wordt samen gekeken wat de eerstvolgende logische stap is. Vervolgens worden er afspraken gemaakt.

De direct ondersteunende acties kunnen onderverdeeld worden in drie grote clusters, namelijk:

#### 1. Instroom, werving en selectie

- Mogelijke acties: advies en ondersteuning, jobcarving, inclusief jobdesign, zoeken naar kandidaten voor openstaande vacatures, en sensibilisering van werkplekken.

#### 2. Onboarding werknemers

- Mogelijke acties: opleidingen en sensibilisering van huidige werknemers, advies en ondersteuning, job- en taalcoaching van nieuwe werknemers, en het herwerken/uitwerken van materiaal voor de onboarding.

#### 3. Retentie en doorgroei

- Mogelijke acties: advies en ondersteuning, jobcoaching, opleidingen huidige werknemers, loopbaanbegeleiding, en train the trainer Povigo.

Welke acties er ondernomen worden is afhankelijk van de scan, het programma is op maat. Gemiddeld worden er 2 à 3 acties ondernomen. Daarnaast is de duur van de dienstverlening niet gestandaardiseerd; een onderneming kan sneller of trager zijn met de implementatie van de acties. Sommige ondernemingen kunnen op basis van de scan ook zelf acties ondernemen. Bepaalde acties zijn ingrijpend (bv. jobcarving), terwijl andere acties net heel laagdrempelig zijn. De insteek bij ondernemingen is vaak vanuit vacatures die niet worden ingevuld, taal of verloof. Dit zijn dan ook de meer populaire thema's.





## MIDDELEN

Naast de projectmiddelen verkregen via de ESF-oproep, voorziet i-Diverso een eigen cofinanciering van 15 à 20 procent.

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 2 440 890,00 EUR.

### 2.2.2 Veranderingsmodel

#### IMPACT

Schakels naar Inclusief Ondernemen beoogt het volgende:

- ▶ De kans verhogen dat een vacature wordt ingevuld door diverse profielen
- ▶ De retentie bij (toekomstige) medewerkers met een kwetsbaar profiel doen stijgen en verduurzamen. Er moet worden gezorgd dat deze groep niet het eerste slachtoffer is van de veranderende context.

#### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

De scan/schakels trekt het gesprek zeer ruim open naar de onderneming, van aan de start. Het traject is op maat en samen opgesteld, en vertrekt vanuit een motivatie/vraag van de onderneming zelf, waardoor het gedragen wordt (het is geen verplichting). Voor elke actie bestaat er bovendien een houvast, kader of leidraad, waardoor de drempel voor de onderneming ook wordt verlaagd.

De verwachte veranderingen in werkgeversgedrag zijn afhankelijk van de keuze in het actieplan. Sommige acties zijn toegankelijker dan andere. De meeste veranderingen gebeuren omdat er bepaalde goede praktijken geland zijn op de werkvloer, en er vervolgens een volgende stap wordt genomen. De werkgever blijft het vervolgens toepassen omdat er direct een effect wordt gezien (bv. op aanwerving).

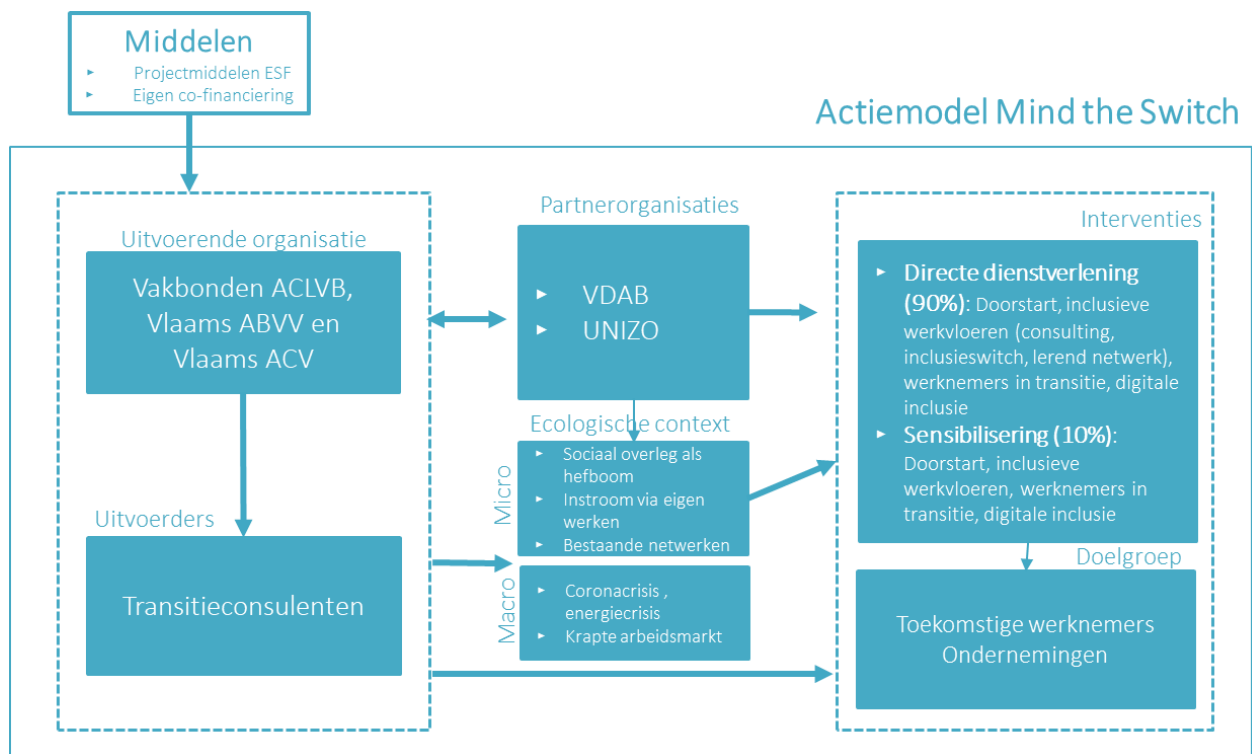
Enkele voorbeelden van beoogde veranderingen in werkgeversgedrag en hoe men dit tracht te realiseren:

- ▶ De werkgever staat ervoor open om zaken op een andere manier te bekijken, en ziet de meerwaarde in van bepaalde processen of stappen richting het inclusief maken van de werkplek.
- ▶ Er is een hogere kans dat vacatures worden ingevuld door een diverse doelgroep, omwille van het laagdrempeliger maken van de vacatures.
- ▶ Door betere ondersteuning en het begrijpbaar maken van materiaal (bijvoorbeeld voor onboarding) zal retentie bij kwetsbare medewerkers stijgen en/of verduurzamen.

Om te zorgen dat de veranderingen in werkgeversgedrag verduurzamen, wordt er een klantenverbinding onderhouden met de ondernemingen, door bv. ondernemingen geregeld te contacteren na het traject.



## 2.3. Mind the Switch



### 2.3.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
Uitvoerende organisatie	Vakbonden: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ACLVB</li> <li>▶ ABVV</li> <li>▶ ACV</li> </ul>
Uitvoerders	Transitieconsulenten
Partnerorganisaties	<b>Structurele partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ VDAB</li> <li>▶ UNIZO</li> </ul>
Ecologische context	<b>Micro/meso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sociaal overleg als hefboom</li> <li>▶ Instroom via eigen werken (bv. loketwerking)</li> <li>▶ Bestaande netwerken</li> </ul>
	<b>Macro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coronacrisis, energiecrisis</li> <li>▶ Krapte op de arbeidsmarkt</li> <li>▶ Subsidies voor ondernemingen</li> </ul>



<b>Doelgroep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Toekomstige werknemers</li> <li>▶ Ondernemingen</li> </ul>
<b>Interventies</b>	<p><b>Directe dienstverlening (90%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actie 1: Doorstart</li> <li>▶ Actie 2: Inclusieve werkvloeren</li> <li>▶ Actie 3: Werknemers in transitie</li> <li>▶ Actie 4: Digitale inclusie</li> </ul> <p><b>Sensibilisering (10%)</b></p>
<b>Middelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF-middelen</li> <li>▶ Eigen cofinanciering</li> </ul>

### UITVOERENDE ORGANISATIES

Het project is een samenwerking van de vakbonden ACLVB, ABVV, en ACV.

### UITVOERDERS

Het project wordt uitgevoerd door zgn. transitieconsulenten, dewelke een koepelnaam is voor diversiteitsconsulenten, loopbaanconsulenten, blijfconsulenten en samenwerkers (de benaming is verschillend+ bij de elke vakbond).

De transitieconsulenten staan in voor het geven van de workshops. Er bestaat een transitieteam per vakbond met specifieke expertise: één team dat actielijnen 1, 3 en 4 uitvoert, en een ander team dat zich richt op actielijn 2. Bij ACLVB gaat het om één groot team.

### PARTNERORGANISATIES

Structurele partners:

- ▶ Partner (toekomstige) werknemers: VDAB
- ▶ Partner KMO: Unizo (eerder beperkt in praktijk)

Instream werkzoekenden (maar ook: huidige werknemers die in tijdelijke werkloosheid zitten) via:

- ▶ VDAB, GTB & OCMW's
- ▶ Via de interne partners: beroepscentrales, werknemersloketten, eerstelijnsdiensten, ...

Andere samenwerkingen:

- ▶ Lokaal verankerde netwerken met externe organisaties: Arktos, Groep Intro, Ligo's, ...
- ▶ Samenwerkingsverbanden met sectorfondsen
- ▶ Andere projecten binnen de ESF-oproep

### ECOLOGISCHE CONTEXT

Micro/meso:

- ▶ Sociaal overleg als hefboom: het is een platform om de dialoog aan te gaan met alle betrokken partijen.



- ▶ Instroom via eigen werking, bv. via de loketwerking, de beroepscentrale's, de eerstelijnsdiensten, ... Via deze interne diensten komen veel werknemers bij het project terecht.
- ▶ Bestaande netwerken en lokale contacten periode Focus op Talent en de diversiteitsplannen waar op wordt voortgebouwd. Deze lokale contacten zijn niet verloren gegaan.

#### Macro:

- ▶ Mogelijkheden en voorwaarden voor ondernemingen om voor bepaalde maatregelen subsidies te krijgen (ESF, taalcoaching, KMO-portefeuille, ...)
- ▶ Krapte op de arbeidsmarkt en Covid-19.

#### DOELGROEP

Afhankelijk van welke actie

- ▶ Toekomstige werknemers
- ▶ Ondernemingen

#### INTERVENTIES

De kern van de dienstverlening is de directe dienstverlening, die instaat voor 90 procent van de werking. Deze kan verdeeld worden onder vier actielijnen:

##### ▶ **Actielijn 1: Doorstart**

Deze actielijn richt zich op werknemers die getroffen worden door herstructureringen vooraleer ze hun ontslag krijgen en de onderneming verlaten, of werknemers die hun jobinhoud om deze reden zien veranderen (i.e. bij nood wordt er ook een sessie georganiseerd voor de "blijvers").

Er wordt getracht deze werknemers zo snel mogelijk de (juiste) informatie te geven, zodat de onzekerheid over de toekomstige loopbaan kan worden weggenomen. Het proces verloopt in enkele stappen:

- Een eerste stap is prospectie (niet-gesubsidieerd binnen dit project): een team van consultants uit elke vakbond prospecteert de actieve herstructureringsdossiers
  - Kan ook via de onderneming zelf (i.e. delegees, secretarissen) gecontacteerd worden, via VDAB, UNIZO, outplacementkantoren, ...
- Vervolgens start het voortraject: het eerste aanspreekpunt is de vakbondssecretaris en de delegee; zij spreken de werkgever aan. Hier wordt gekeken of een uitrol haalbaar is.
- Daarna wordt er een dossier opgemaakt en start de dienstverlening: er worden vrijwillige, collectieve sessies op de werkvloer gegeven voor de getroffen medewerkers, aangevuld met ad hoc advies en nazorg/opvolging
  - Het aanbod van de collectieve sessies kan bestaan uit de volgende thema's: financiële vragen, omgaan met stress van een herstructurering, opleiding volgen, oriënteren, arbeidsmarktinfo en jobkanalen en solliciteren.

Een uitgebreide bespreking van deze actielijn is te vinden in het deelrapport 'evaluatie Doorstart'.

##### ▶ **Actielijn 2: Inclusieve werkvloeren**

Het doel bij deze actielijn is het motiveren van de délégués om bepaalde inclusie-uitdagingen aan te pakken, en zo de werkgever te betrekken bij het verhogen van de inclusie op de werkvloer. Belangrijk is dat deze dienstverlening aanvullend is op de bevoegdheden van de secretaris, en dus niet over thema's gaan waaraan de secretaris reeds invulling geeft. Het aanbod bestaat uit de volgende thema's:



- Inclusie op de werkvloer (antidiscriminatie, omgaan met verschillen, interculturele communicatie, samenleven op de werkvloer, taalbeleid, toegankelijke werkvloeren, aangepaste werkposten, gender en seksisme op de werkvloer, superdiverse werkvloeren, ..)
- Instroom- en onthaalbeleid (nieuwe werknemers aantrekken en onthalen, vacaturebeleid, mentoring, open mind en ruimte creëren, ...)
- Behoud van werknemers (onderzoek naar factoren uitstroom, re-integratiebeleid, generatiebeleid, cao 104, behoeftebepaling werknemers, retentieplan,...)
- Arbeidsorganisatie (werkbaar werk, technologische evoluties en digitalisering consequenties coronacrisis, jobcarving- en crafting, ...)
- Opleidings- en competentiebeleid (competentiegericht, talenten inzetten, levenslang leren, 21ste century skills, innovatie en jobrotatie, ..)

Hieruit wordt een dienstverlening samengesteld op maat van de werkvloer, vraaggestuurd door de délégué Er wordt maximaal samengewerkt tussen de verschillende vakbonden (indien aanwezig). Deze kan vervolgens op een aantal manier uiting vinden:

- Consulting: consultinggesprek, ondersteuning, doorverwijzing
- Inclusieswitch: analyse werkvloer, opmaak actieplan, sociaal overleg, nazorg, overlegmomenten
  - Dit actieplan kan heel beperkt zijn of heel uitgebreid – het kan alles inhouden wat de vraag is.
- Lerend netwerk: lerend netwerk & interactieve vormingen. Hierbij worden er (per vakbond) délégués samengebracht om na te denken over een bepaald thema.

### ► Actielijn 3: Werknemers in transitie

Onder de actie “werknemers in transitie” kunnen werknemers terecht met al hun (transitie)loopbaanvragen en noden, bijvoorbeeld over thema’s die bijdragen aan de uitbouw van een duurzame loopbaan. Voorbeelden zijn vragen over pesten op het werk, re-integratie na ziekte, opleidingen, werkbaar werk, ... Deze vragen kunnen worden beantwoord individueel of collectief (tijdens infosessies/workshops). Aanvullend kunnen deze sessies ook gericht zijn op een specifieke doelgroep (bv. 50-plussers, bepaalde sectoren).

Het gaat niet over sociaal-juridische vragen, hoewel in complexe vragen dit aspect soms ook verweven zit. Hierbij wordt dan vaak doorverwezen.

De vragen komen binnen via verschillende kanalen: combinatie van de werknemerscentrales, eerstelijnswerking, tot de website en opgezette campagnes, mond-aan-mond reclame, de eigen vakblaadjes, via derde organisaties, ...

### ► Actielijn 4: Digitale inclusie

De vierde actielijn is heel specifiek; er wordt informatie gegeven aan (hoofdzakelijk) werkzoekenden over hun rechten en plichten. In eerste instantie wordt er een informatiesessie gegeven, waarna wordt doorverwezen naar een interactieve workshop waarin mensen worden geholpen met hun VDAB-dossier. Deze dienstverlening werd dan ook mede met de VDAB opgezet. In een derde sessies ligt de focus op de arbeidsmarkt.

Doorheen de actielijnen wordt vervolgens ook ingezet op sensibilisering (10%).

## MIDDELEN

- ESF-project financiering
- Eigen cofinanciering

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 14 187 616,00 EUR.



De drie vakbonden hebben reeds veel aanwezige kennis over loopbaankeuzes, en hebben bovendien een opgebouwde vertrouwensband met werknemers.

## 2.3.2 Veranderingsmodel

### IMPACT

De impact dat Mind the Switch hoopt te realiseren is dat er in de onderneming beter wordt omgegaan met diversiteit en inclusie-uitdagingen op de werkvloer, waardoor er ook meer diversiteit en inclusie op de werkvloer zal ontstaan. De doelstelling is niet per se meer diversiteit en inclusie, maar wel dat er meer aandacht voor is, waardoor de inclusie vanzelf zal verhogen.

Ook wil het project bijdragen aan een hogere instroom en retentie van werknemers en werkzoekenden, mét specifieke aandacht voor personen die op specifieke drempels botsen of een zekere kwetsbaarheid hebben.

### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

Het project beoogd niet zozeer een verandering in werkgeversgedrag, maar eerder een verandering in het gedrag van de hele werkvloer. De kracht zit hem in de bottom-up beweging: de transitie naar een inclusieve werkvloer wordt gestuurd vanuit de werknemers via de delegees, wat maakt dat veranderingen gedragen worden. Via de actielijnen wordt namelijk beoogd om de werknemers te empoweren en hun employability te versterken, wat deze gedragsveranderingen in gang zet.

Bovendien zorgt de diensverlening voor een versterkte samenwerking tussen delegees en werkgevers, gezien zij constructief (leren) samenwerken aan een gemeenschappelijke doelstelling.

Per actielijn worden een aantal mechanismen aangesproken om de veranderingen te realiseren:

- ▶ Doorstart (actielijn 1): Omwille van de gestegen geïnformeerdeheid en een positieve zelfinschatting van de employability, vinden werknemers (opnieuw) rust op het werk. De werknemers krijgen een meer concreet idee van 'wat na' de herstructurering.

Het aanbod is laagdrempelig: je kan het samen met collega's doen, en op de werkvloer. Daarnaast is het aanbod vrijwillig. Deelname aan het aanbod zorgt er zo voor dat de getroffen werknemers "een eerste stap zetten", en het gevoel herwinnen dat ze zelf aan het stuur zitten en stappen kunnen ondernemen.

Dit alles verlaagt de drempel om stappen te nemen om het 'erna' voor te bereiden of in te vullen.

- ▶ Inclusieve werkvloeren (actielijn 2): Door deelname aan de begeleiding zullen werkvloeren (dus zowel werknemers als leidinggevenden en werkgever) realiseren wat een inclusieve werkvloer inhoudt, zich meer bewust zijn van het belang van een inclusieve werkvloer en dat dit een gezamenlijke inspanning van werknemers en werkgevers vraagt, en zich bereid tonen om te werken aan een inclusieve werkvloer. Werkvloeren worden daarnaast ondersteund om acties uit te rollen om de inclusie op de werkvloer te versterken. Met andere woorden: het inclusievermogen van de werkvloer wordt verhoogd. Door dit verhoogde inclusievermogen hoopt Mind the Switch effectieve veranderingen op de werkvloer te realiseren die de inclusie op de werkvloer dienen te versterken.

Doordat de delegee het initiatief neemt, komen werknemers zélf meer aan het woord en wordt een oplossing gezocht op maat van de werknemers. Dit zorgt voor een hogere betrokkenheid van de werknemers bij de voorziene veranderingen of acties om de inclusie op de werkvloer te versterken.

- ▶ Werknemers in transitie (actielijn 3): Via informatie wordt getracht onzekerheid weg te nemen en de werknemer te empoweren, en ook het bewustzijn van het bestaande ondersteuningsaanbod wordt bijgebracht. De complexiteit van de maatregelen en organisaties met een ondersteuningsaanbod wordt ontwaard. Zo hebben werkzoekenden en werkenden een beter zicht op de reële eigen kansen op de huidige



en toekomstige arbeidsmarkt, er wordt een perspectief gecreëerd en loopbaanmogelijkheden worden zichtbaar gemaakt.

Op deze manier kunnen de deelnemers de kracht vinden om hun eigen loopbaan in handen te nemen en hoopt Mind the Switch ertoe bij te dragen dat de werknemers effectief sneller stappen ondernemen.

- ▶ Digitale inclusie (actielijn 4): Werkzoekenden en werkenden worden versterkt in hun digitale zelfredzaamheid (algemeen en i.k.v. hun VDAB-dossier). Dit versterkt het profiel van de werkzoekende.

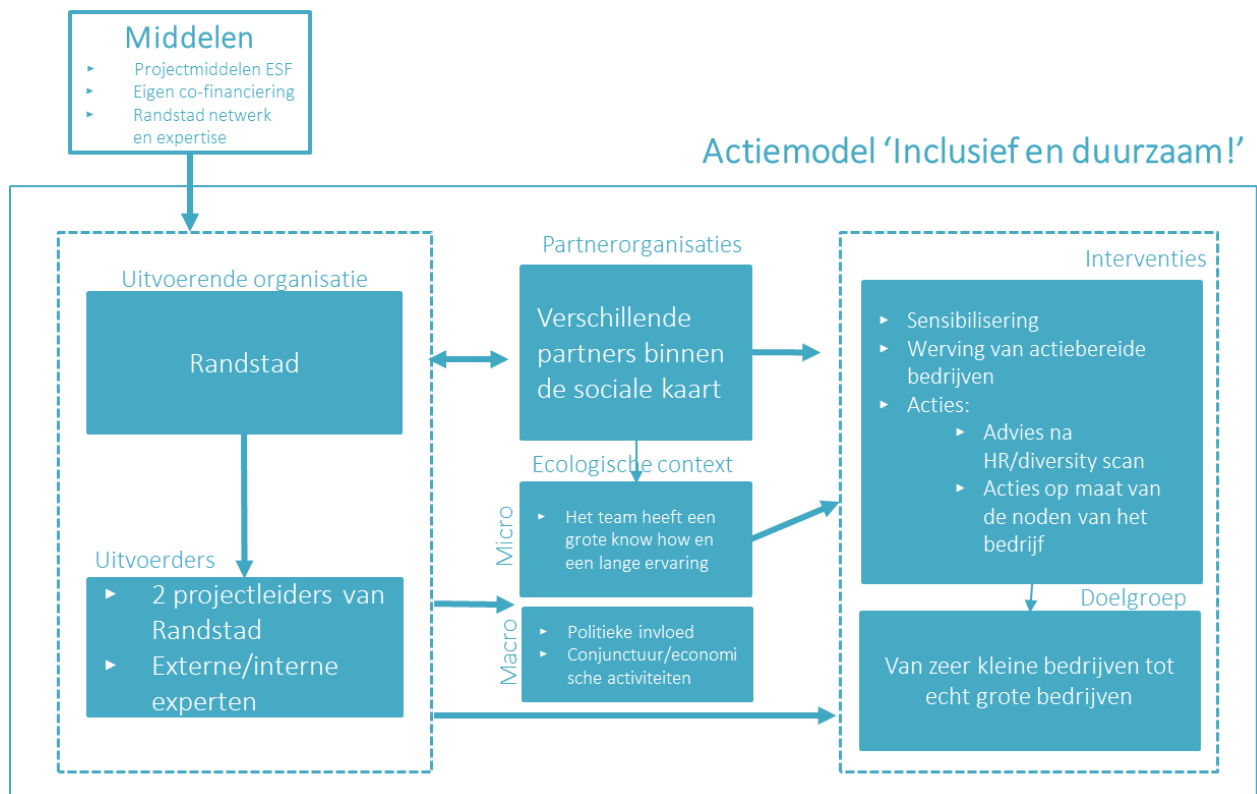
De sessies zijn doe-gericht: men wordt zelf aan de slag gezet. Dat werkt empowerend.

Het VDAB-dossier van de deelnemers wordt sterker, en de werkzoekenden krijgen meer inzicht in hoe zij via VDAB een job kunnen vinden.

De vakbond werkt als tussenpersoon waarin de deelnemers vertrouwen (meer dan in VDAB). Zo kan de goede raad kracht worden bijgezet, wordt er geruststelling geboden, en kan men sneller tot de diepte gaan en goed loopbaanadvies geven. De weg wordt gevonden naar de juiste dienstverlening, of de drempel er naartoe wordt verlaagd.

Dit alles moet ertoe bijdragen dat er meer en betere matching gebeurt tussen de werkzoekende en een nieuwe job.

## 2.4. Inclusief en duurzaam!



### 2.4.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
---------	------------



Uitvoerende organisatie		Risesmart 'Inclusief en duurzaam!' wordt uitgevoerd door Randstad.
Uitvoerders		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2 projectleiders van Randstad die het project leiden en ondernemingen begeleiden, en voor elke regio is er een toegewijde coach</li> <li>▶ Externe of interne experts die de coaches ondersteunen bij de acties</li> </ul>
Partnerorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verschillende partners binnen de sociale kaart voor de acties (bv. Voor job- en taalcoaching, begeleiding anderstaligen, ...), zoals Stebo en Compaan</li> </ul>
Ecologische context	Micro/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Het team heeft een grote <b>know how en een lange ervaring</b></li> </ul>
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Invloed van hoe de <b>politiek</b> kijkt en spreekt over diversiteit</li> <li>▶ <b>Conjunctuur/economische activiteiten</b></li> </ul>
Doelgroep		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Het profiel van de deelnemende ondernemingen is breed en gaat van zeer kleine ondernemingen tot echt grote ondernemingen. Ondernemingen moeten een engagement hebben om een actie te willen doen.</li> </ul>
Interventies		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Sensibilisering:</b> Doel is om een groot aantal ondernemingen via verschillende kanalen te bereiken om interesse te wekken en het aanbod van het ESF-project 'Inclusief en duurzaam!' bekend te maken.</li> <li>2. <b>Werving van actiebereide ondernemingen:</b> Vanuit de sensibiliseringsacties worden ondernemingen enerzijds uitgenodigd voor een aantal workshops, anderzijds worden een aantal concrete acties voorgesteld.</li> <li>3. <b>Acties</b> Het hoofddoel van het project is om acties te stimuleren bij ondernemingen. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>advies na HR /diversity scan</b> Een actie die voorgesteld wordt aan de ondernemingen is een HR/diversity scan. Dit is een uitgebreide bevraging rond de verschillende HR-processen bij de verschillende stakeholders binnen een onderneming, op basis van het 7S model. Door de bevraging wordt het veranderingsproces in gang gezet.</li> <li>b. <b>Verschillende acties op maat van de noden van de ondernemingen</b> Vanuit de noden op de werkvloer ontwikkelen en implementeren de coaches acties die een oplossing bieden voor de noden van de ondernemingen.</li> </ol> </li> </ol>
Middelen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF projectmiddelen, eigen cofinanciering, Randstad netwerk en expertise</li> </ul>

## UITVOERENDE ORGANISATIE

Risesmart 'Inclusief en duurzaam!' wordt uitgevoerd door Randstad.

## UITVOERERS

- ▶ Voor elke regio is er een toegewijde **coach**, dit zijn meestal 2 of 3 personen die hier deeltijds op werken





- ▶ **Projectleiders:** 2 personen van Randstad die het project leiden, één iemand meer inhoudelijk en één iemand meer operationeel, maar beide begeleiden zelf ook actief de ondernemingen
- ▶ **Externe of interne experts** die de coaches ondersteunen bij de acties van de ondernemingen, bv. een taalexpert

## PARTNERORGANISATIES

- ▶ Operationele samenwerking tussen de verschillende partners binnen de sociale kaart (bv. voor job- en taalcoaching, begeleiding autismespectrumstoornis, ...), zoals Stebo, Compaan,...
- ▶ Samenwerking met partners van het 'outreach' project van ESF
- ▶ Sensibilisering via partners als VOKA, Unizo, VKW en sector-fondsen, er is niet echt een samenwerking maar wel overleg
- ▶ Lokale partnerschappen met steden en gemeenten en OCMW's voor overleg en uitwisseling.

## ECOLOGISCHE CONTEXT

- ▶ Micro/meso
  - Het team heeft een grote **know how**; er is meer dan 20 jaar ervaring bij de coaches, en zo kunnen ze echt meedenken met de ondernemingen
- ▶ Macro
  - **Invloed van de politiek:** belang van hoe de politiek en de maatschappij kijkt en spreekt over diversiteit. Dit heeft impact op wat ondernemingen doen/communiceren.
  - **Conjunctuur/economische activiteiten:** de economie bepaalt de prioriteiten in de ondernemingen, en de mate waarin men zich kan engageren. Dit wijzigt soms doorheen het project. Het einde van de Covid-19 crisis leidde tot een stroomversnelling in de markt. Randstad voelt de energiecrisis nog niet, maar dit zal ook invloed hebben op tijd en engagement van de ondernemingen.

## DOELGROEP

- ▶ Het profiel van de deelnemende ondernemingen is breed en gaat van zeer kleine ondernemingen tot echt grote ondernemingen. Ondernemingen moeten een engagement hebben om een actie te willen doen: het project is een aanbod, maar vraagt ook een inspanning van de onderneming. Ondernemingen die willen ' profiteren ' die haken af, want die maken er dan geen tijd voor.
- ▶ Ondernemingen doen mee voor verschillende redenen:
  - Concrete noden, door de schaarste, krapte op de arbeidsmarkt, groot verloop, strubbelingen op de werkvloer, communicatiestoornissen, gebrek aan betrokkenheid,.. waarbij men vaak de link niet legt met inclusie. Voor deze noden probeert men aan te tonen dat inclusie er een oplossingen voor kan bieden.
  - Sommigen willen actief evolueren naar een inclusieve organisaties en zoeken hierbij hulp.
- ▶ Soms krijgen ondernemingen van bovenaf (bv. het moederonderneming of de hoofdzetel) richtlijnen met bepaalde voorwaarden voor inclusie, dat ze bv. een bepaald aantal mensen met autisme moeten aanwerven.

## INTERVENTIES

### 1. Sensibilisering

Doel is om een groot aantal ondernemingen via verschillende kanalen te bereiken om interesse te wekken en het aanbod van het ESF-project 'Inclusief en duurzaam!' bekend te maken. Ondernemingen kunnen om uiteenlopende



redenen instappen in dit project, maar zullen pas interesse tonen wanneer ze zelf de voordelen van een dergelijk engagement inzien. De bekendheid van Randstad RiseSmart als partner is een belangrijk pluspunt. Omwille van de grootte en de professionaliteit van de organisatie zetten ondernemingen vaker de stap naar een samenwerking

## 2. Werving van actiebereide ondernemingen

Vanuit de sensibiliseringsacties worden ondernemingen enerzijds uitgenodigd voor een aantal workshops, anderzijds worden een aantal concrete acties voorgesteld.

### ▶ Via workshops

Via workshops worden ondernemingen bereikt. Verschillende thema's worden behandeld bij de workshops:

- workshop 1: rekruteren met een ruime blik
- workshop 2: jobcarven en jobcraften
- workshop 3: inclusief samenwerken en leidinggeven
- workshop 4: inclusieve inzetbaarheid
- workshop 5: 'Futureproof': hybride werken, generaties en levenslang leren
- workshop 6: diversiteit, de nieuwe norm, handvaten om anders te denken over diversiteit.
- workshop 7: bereik uw doelstellingen en maak het verschil door in te zetten op diversiteit en inclusie

### ▶ Via inhoudelijke samenwerking binnen de Randstad Groep

Werving van ondernemingen gebeurt ook via medewerkers van Randstad Staffing en Tempo Team. Elke manager brengt ondernemingen aan met een nood aan ondersteuning. Er is ook al een netwerk via reeds bestaande projecten bij RiseSmart Employability. Via activeringstenders van VDAB en andere ESF-projecten hebben de coaches van Risesmart al contacten met verschillende ondernemingen die werkzoekenden tewerkstellen met een verdere afstand tot de arbeidsmarkt. Er is ook een 'Taskforce Oekraïense vluchtelingen', waarbij Randstad en Tempo-team zich hebben georganiseerd voor de instroom en tewerkstelling van Oekraïense vluchtelingen die (tijdelijk) aan het werk willen.

### ▶ Via een antwoord op de schaarste

Via het interne informaticasysteem van Randstad hebben ze zicht op alle openstaande vacatures binnen de Randstad Groep. Vanuit het project benaderen ze dan die ondernemingen die worstelen met hun instroom met het aanbod rond inclusief werven.

### ▶ Via een vraagverhelderend gesprek

Om tot een grondige analyse te kunnen komen van wat de noden kunnen zijn binnen de deelnemende organisaties, heeft RiseSmart een persoonlijk gesprek met een onderneming met interesse. Om tot een definiëring van de vraag te komen wordt een kwalitatieve bevraging gedaan via diepte-interviews met een aantal sleutelpersonen.

## 3. Inhoudelijk aanbod van acties, volgens het 7S model

Randstad gebruikt het 7Smodel van McKinsey om een geïntegreerde analyse te maken van een situatie in een onderneming (zie figuur). Ze gebruiken het ook om de individuele acties van de ondernemingen te plaatsen binnen een kader. Op die manier garanderen ze, zelfs van een ad hoc actie, een inbedding in een totaalplan.

### ▶ Advies na HR /diversity scan

Een actie die voorgesteld wordt aan de ondernemingen is een HR/diversity scan. Dit is een uitgebreide bevraging rond de verschillende HR processen, op basis van 7S model bij de verschillende stakeholders binnen een

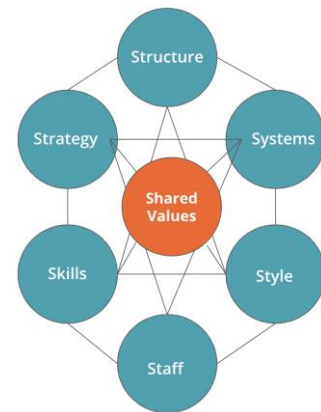


onderneming. De scan is een wetenschappelijk onderbouwd instrument dat gemaakt is op basis van de combinatie van literatuurstudies, onderzoeksresultaten en praktijkervaringen. Dit geeft de mogelijkheid om een benchmark te doen met andere organisaties en op die manier verrijkend te werken. Op basis van de resultaten van de scan heeft de onderneming een duidelijk zicht op waar het staat op vlak van inclusie en welke prioritaire acties hier mogelijkheden tot groei bieden. Als resultaat van de scan is er een swot-analyse en een actieplan op kort, middellange en lange termijn voor de onderneming. Door de bevraging wordt het veranderingsproces in gang gezet.

#### ► Verschillende acties per S

Vanuit de noden op de werkvloer ontwikkelen en implementeren de coaches acties die een oplossing bieden voor de ervaren noden. Randstad RiseSmart werkt hiervoor samen met verschillende partners waarmee ze intensieve samenwerkingen heeft, zoals Groep Intro, Divergent, SBS, WEB,... Voorbeelden van acties zijn:

- Jobcarven/jobcrafting
- Instroomproces en wervingsbeleid kritisch analyseren
- Opleiding (hiring) managers om competentiegericht te interviewen
- Taalcoaching op de werkvloer
- ...



#### MIDDELEN

- ESF-project financiering
- Eigen cofinanciering
- Grote Randstad netwerk: Divisie 'career development' binnen Risesmart waarbij alle collega's het project voorstellen bij geïnteresseerde ondernemingen waarmee zij contact hebben.
- Expertise binnen randstad: er is veel kennis bij Randstad Global en dit wordt ook allemaal gedeeld.
- IT-systeem Solaris: opvolgingsysteem van RiseSmart

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 1 042 134,00 EUR.

## 2.4.2 Veranderingsmodel

#### IMPACT

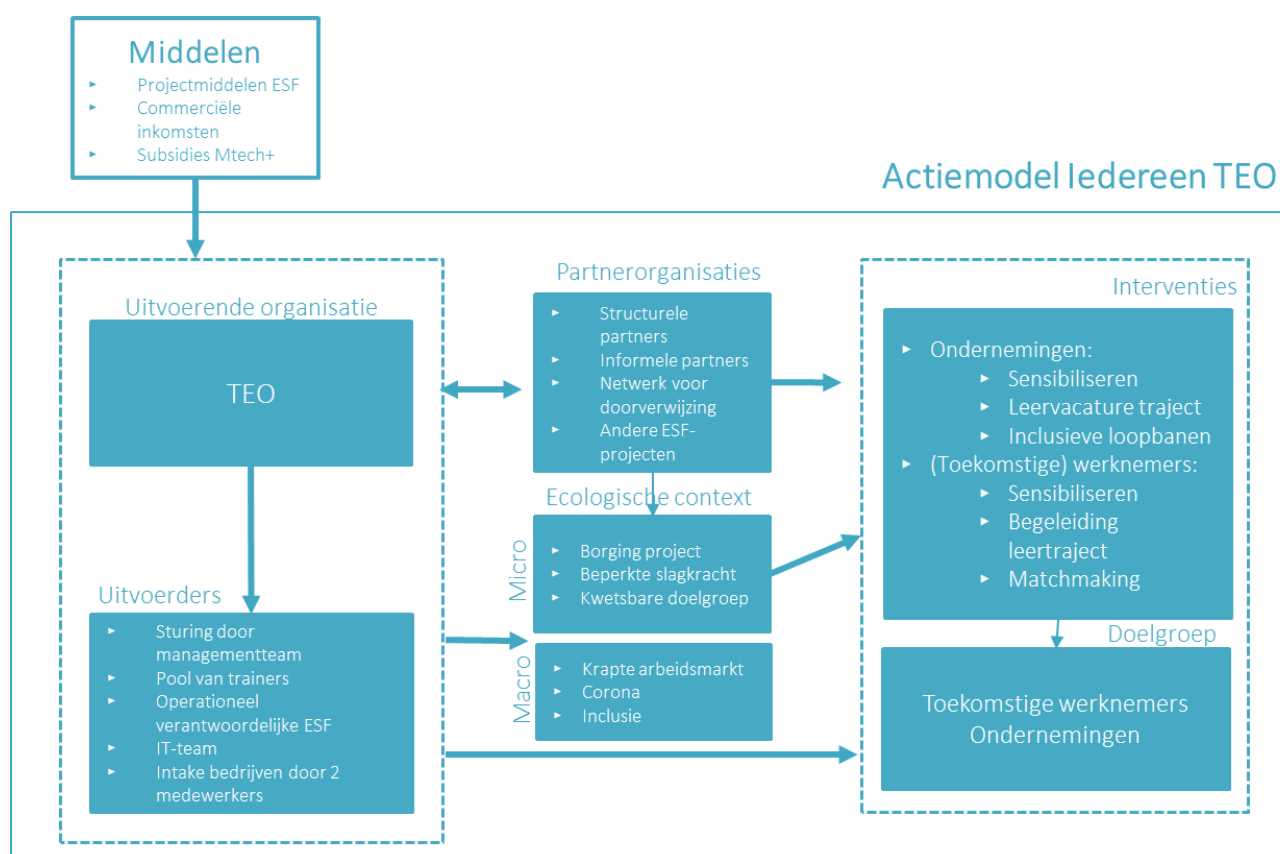
Dit project wil vooral inzetten op **diversiteit en inclusie op de werkvloer**, wat zich dan vertaalt in hogere instroom en retentie van (kwetsbare) werknemers en werkzoekenden. Soms gaat het ook omgekeerd, en is er instroom van een kwetsbaar persoon, waarna de onderneming dan op zoek gaat van hoe best om te gaan met de hogere diversiteit. Hierbij vindt Randstad het belangrijk om acties te doen **voor elke medewerker** in de onderneming, en niet alleen voor de doelgroep van kwetsbaren, want inclusie is iets voor iedereen in de onderneming.

Randstad legt de focus op het **implementeren van acties** in ondernemingen. Hiervoor is aan de ene kant de deelname aan een workshop van een onderneming een belangrijke opstap naar een actie, anderzijds zijn vaak de analyse-gesprekken in ondernemingen een belangrijke motivator naar een inclusieve actie. Randstad wil zo tegen eind 2023 in totaal met 350 unieke ondernemingen of een analysegesprek en/of een deelname aan het collectieve aanbod hebben bereikt.

#### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

- ▶ Veranderingen in werkgeversgedrag is belangrijk, maar ook **werknemersgedrag** is belangrijk. Bij taalcoaching werken ze bijvoorbeeld ook met de werknemers, en daarbij is hun motivatie ook belangrijk.
- ▶ De relatie tussen de actie en verandering in werkgeversgedrag zijn voor elke actie anders, en bijna voor elk individu anders. **Door een actie** verandert het gedrag van de werkgever vaak onbewust, en zo wordt de inclusie na een tijd **geïnternaliseerd** bij de werkgever, en wordt de inclusie deel van het gedrag. Een actie is dan ook succesvol als die een gedragsverandering op de werkvloer heeft gebracht, die echt ingebed is in de structuur van de onderneming.
- ▶ Ze proberen via deelname aan de interventies de samenhang tussen actie en bewustmaking duidelijk te maken aan de doelgroep. Ze mikken zo op een **sneeuwbaaleffect**, want door een kleine actie te verankeren, kan vanuit die kleine actie een nieuwe actie volgen, of andere vervolgstappen, enzovoort.

## 2.5. Iedereen TEO



### 2.5.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
Uitvoerende organisatie	TEO is een startup met een dienstenaanbod dat zich bevindt op het snijpunt van rekrutering – training & opleiding en e-learning.
Uitvoerders	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sturing door managementteam</li> <li>▶ Pool van trainers (waaronder 1 FTE)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Operationeel verantwoordelijke ESF</li> <li>▶ IT-team</li> <li>▶ Intake ondernemingen door 2 medewerkers</li> </ul>
Partnerorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Structurele partners (Maseos, TOFAM/Mtech+, ACV Innovatief)</li> <li>▶ Informele partners (interimsector en scholen)</li> <li>▶ Netwerk voor doorverwijzing</li> <li>▶ Andere ESF-projecten uit de oproep</li> </ul>
Ecologische context	Micro/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kleine organisatie: borging project</li> <li>▶ Beperkte slagkracht</li> <li>▶ Moeilijke toegang tot zeer kwetsbare doelgroep</li> </ul>
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Krapte op de arbeidsmarkt: zeer groot voor technische profielen (en bijgevolg veel interesse in hun project bij ondernemingen?)</li> <li>▶ Corona: positieve invloed gehad op afstandslernen en zelfstudie</li> <li>▶ Inclusie is een hot topic geworden – gezien als noodzakelijk in personeelsbeleid</li> </ul>
Doelgroep		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ondernemingen (+ huidige medewerkers; doorstroom)</li> <li>▶ Toekomstige werknemers (instroom)</li> </ul>
Interventies		<p><u>Voor ondernemingen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promoten: online campagnes, netwerkpartners, actieve prospectie</li> <li>▶ <b>Leervacature traject:</b> captatie behoeftes, opmaak leervacature, advies en begeleiding actieplan</li> <li>▶ <b>Inclusieve loopbanen:</b> inspireren, advies loopbaanbeleid, advies opleidingsaanbod, train-the-trainer</li> </ul> <p><u>Voor (toekomstige) werknemers:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promoten: online campagnes, netwerkpartners/toeleiders, events</li> <li>▶ <b>Begeleiding leertraject</b></li> <li>▶ <b>Matchmaking</b></li> </ul>
Middelen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF-projectmiddelen</li> <li>▶ Commerciële inkomsten</li> <li>▶ Subsidies Mtech+ (sectorfonds metaal)</li> </ul>

## UITVOERENDE ORGANISATIE

Via hun deel- en leerplatform brengt de Antwerpse startup TEO ondernemingen, werkenden, en werkzoekenden (actief/latent), scholen en opleidingsverstrekkers bij elkaar om techniek en praktijk van elkaar te leren. TEO geeft iedereen de kans om via doelgerichte opleidingen een knelpuntberoep aan te leren.



Het project "Iedereen TEO" is gescheiden van de commerciële werking, waarbij op vraag van een onderneming een traject of campagne wordt opgezet.

### UITVOERDERS

- ▶ Sturing door driekoppig managementteam
- ▶ Operationele verantwoordelijke ESF: contact met kandidaten, ondernemingen, lanceren van campagnes, het koppelen van kandidaten met trajecten en ondernemingen, ...
- ▶ 2 medewerkers (waaronder de CEO) die zich ontfermen over de intake en het overtuigen van ondernemingen om in te stappen
- ▶ IT-team (niet gealloceerd op ESF) dat de technische ondersteuning biedt
- ▶ Pool van trainers, waaronder 1 FTE die focust op het ESF-project en het aanspreekpunt is voor de kandidaten. Afhankelijk van de expertise worden de vragen doorgespeeld naar andere trainers.
  - Door het trainingsformaat en de aanpak die sterk gericht is op zelfstudie zijn er niet veel trainers nodig

### PARTNERORGANISATIES

Structurele partners, die mee verantwoordelijk zijn voor de targets:

- ▶ Maseos: operationele ondersteuning, pool van docenten (niet meer actief sinds 2022)
- ▶ Mtech+ (vroeger TOFAM): sensibiliseren van leden/ondernemingen, meewerken aan de target, integratie met project VDAB
- ▶ ACV Innovatief: toegang en ondersteuning tot doelgroep werkzoekenden

Verder is er ook een samenwerking met 'informele' partners die sterk geloven in de filosofie die TEO uitdraagt: voornamelijk actoren uit de interimsector die in contact staan met de doelgroep (ASAP, Manpower en Talentenwerf, en scholen (bv. VIVES).

Daarnaast heeft TEO ook een netwerk voor doorverwijzing, waar gericht gezocht wordt naar organisaties die een meerwaarde zien in TEO. Met hen wordt gestreefd naar een structurele samenwerking. Dit netwerk bestaat uit het Steunpunt Tewerkstelling, 50pluz.be, GATAM, en Manus.

Ook met de andere projecten uit de ESF-oproep staat TEO in contact: het project van Unizo, het project van de vakbonden via het partnerschap met ACV, en met Voka. Zo zien ze bijvoorbeeld Unizo frequent doorverwijzen naar de werking van TEO.

### ECOLOGISCHE CONTEXT

#### Micro/meso:

- ▶ Kleine organisatie: borging project
- ▶ Weinig slagkracht (omwille van de beperkte omvang)
  - Maar: wordt deels opgevangen door de partnerorganisaties
- ▶ Moeilijke toegang tot zeer kwetsbare doelgroep

#### Macro:

- ▶ Krapte op de arbeidsmarkt: zeer groot voor technische profielen (en bijgevolg veel interesse in hun project bij ondernemingen?)
- ▶ Corona: positieve invloed gehad op afstandslernen en zelfstudie



- ▶ Inclusie is een hot topic geworden – gezien als noodzakelijk in personeelsbeleid

## DOELGROEP

Iedereen TEO richt zich zowel op de vraag- als aanbodzijde:

- ▶ Ondernemingen met nood aan technische competenties
  - Knelpuntvacatures zoals technisch operator, bordenbouwer, technicus industriële installaties/elektriciteit, onderhouds- of storingstechnieker, ...
  - Ook focus op huidige werknemers: doorstroom/upskilling

Voor het intakegesprek hanteert TEO geen criteria, elke onderneming kan instappen. Tijdens dit gesprek wordt er wel gepeild naar de motivatie en de bereidwilligheid om ook effectief een actieplan door te voeren en structureel aan de slag te gaan. Nieuw, competent personeel vinden mag niet uitsluitend de motivatie zijn. Hier wordt op geselecteerd. Vaak zijn het kleinere KMO's die er moeilijk in slagen om het traject te verduurzamen, omdat er slechts een beperkt tijdsengagement mogelijk is. Ondernemingen die niet openstaan om te werken met een kwetsbare doelgroep kunnen uitsluitend terecht komen in het commerciële circuit, en komen niet in aanmerking om in te stappen via het ESF-project.

Vaak wordt er contact gelegd met de HR-dienst van de ondernemingen. Bij kleinere ondernemingen is het vaak de zaakvoerder.

- ▶ (Niet) werkende werkzoekenden met motivatie voor job in techniek

Om in te stappen als werkzoekende zijn er geen criteria waaraan voldaan moet zijn. De instapcursussen zijn heel laagdrempelig. In een eerste fase het traject tot doel om uit te zoeken wat de werkzoekende intrinsiek motiveert; er zit verder geen druk of evaluatie achter. Iedereen kan m.a.w. instappen.

## INTERVENTIES

De interventies zijn gericht op twee zijdes: zowel de vraagzijde (i.e. de ondernemingen) als de aanbodzijde (i.e. toekomstige werknemers).

### Vraagzijde: ondernemingen

In de rand wordt ingezet op sensibilisering: 1) online campagnes, netwerkpartners, actieve prospectie en 2) delen van successen, kennisdeling, ondernemingsevents, publicaties. Dit luik richt zich vooral op het informeren rond de initiatieven die TEO voert, en speelt een eerder kleine rol binnen het project.

De kern van de dienstverlening omvat het adviseren en begeleiden in de vorm van een **leervacature traject**. Dit traject omvat de captatie van behoeftes via intakegesprekken, de opmaak van een leervacature, en advies en begeleiding van het actieplan.

- ▶ In een eerste fase gaat het om het intern upskillen van de eigen medewerkers om knelpuntvacatures in te vullen, en de huidige werknemer een kwalitatievere tewerkstelling te bieden. Bijkomend wordt geprobeerd om via deze fase de werkgever open te stellen om ook nieuwe (meer kwetsbare) medewerkers aan te werven via TEO (matchmaking).
- ▶ In een tweede fase (inclusieve loopbanen) wordt de omslag gemaakt van competentie-denken naar loopbaan-denken: inspireren, advies loopbaanbeleid, advies opleidingsaanbod, train-the-trainer.

### Box 1. De leervacature

TEO voorziet een laagdrempelige, digitale cursus en een specifiek doelgerichte e-praktijkopleiding voor reële (knelpunt)vacatures in ondernemingen. Deze twee elementen komen samen tot een op maat gemaakt opleidingstraject van een specifieke vacature of een opleiding naar de job, de zogenaamde leervacature.



Samen vormen deze twee stappen een opleidingstraject op maat van een specifieke vacature of een opleiding naar de job. Kandidaten (i.e. toekomstige/huidige werknemers) registreren zich gratis op het deel- en leerplatform TEO.training en kiezen op welke leervacature ze willen intekenen. Het opleidingstraject heeft een doorlooptijd van 4 tot 6 weken. Na het doorlopen is er effectief een concrete vacature waarop de kandidaat kan intekenen.

- ▶ Theoretische kennis via video's, tutorials, ...
- ▶ Praktijkkennis via TEO-leerkoffer: mini-pc die instructies en praktijkoefenen projecteert (met optie op video-call met docent op afstand)

Bron: projectvoorstel "Iedereen TEO"

### Aanbodzijde: toekomstige werknemers

Ook aan de aanbodzijde wordt (beperkt) ingezet op sensibilisering (instroom): online campagnes, netwerkpartners/toeleiders, events en 2) delen van successen, kennisdeling, ondernemingsevents, publicaties

De kern van het aanbod betreft ook hier **de begeleiding tijdens het leertraject** (zoals beschreven in de box 'de leervacature').

- Instroom: begeleiding leertraject, doorverwijzing aangepaste begeleiding en opleidingsincentives, competentierapport en loopbaanadvies
- Retentie (doorstroom): informeren en motiveren, begeleiding leertraject, competentierapport, loopbaanadvies

Het gaat hier hoofdzakelijk om mensen die momenteel niet via de huidige werknemer of via andere kanalen toegang hebben tot een opleiding. Met de kandidaat wordt bekeken welke ondernemingen en bijbehorende opleiding interessant zou kunnen zijn. Deze begeleiding gebeurt veelal naast de trajectbegeleiding die bij interimbureau's gebeurt.

Wanneer er een opleiding gevonden is die de kandidaat intrinsiek kan motiveren, wordt de cursus ook effectief doorlopen. Daarna krijgen ze de mogelijkheid om hun telefoonnummer achter te laten voor verder contact.

### MIDDELEN

Het project wordt hoofdzakelijk gefinancierd via de projectmiddelen van de ESF oproep. Daarnaast vloeien er ook middelen door vanuit de inkomsten uit de commerciële werking, en andere projectsubsidies die zij ontvangen via partner Mtech+.

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 1 269 091,00 EUR.

## 2.5.2 Veranderingsmodel

### IMPACT

Visie op inclusief ondernemen: Bij TEO geloven ze niet in doorgedreven doelgroepwerking. Zij gaan er van uit dat er maar één manier is om te kijken naar instroom en retentie, en dat is dat mensen over twee capaciteiten moeten beschikken, nl. intrinsieke motivatie en leervermogen/capaciteit. Alle andere vaardigheden zijn aanleerbaar.

Met het project willen ze ondernemingen laten zien dat inclusie geen zijtak is, maar echt deel uitmaakt van de dagelijkse werking. Door in te spelen op de economische realiteit van ondernemingen, beogen ze het beeld van inclusie/diversiteitsbeleid bij ondernemingen van binnenuit te veranderen.

Het doel is om de instroom te verbreden: geen cv's meer opvragen, maar kijken naar de capaciteit van mensen om de vaardigheden te verwerven. Door blijvend te investeren in die vaardigheden, benadruk je dat het geen





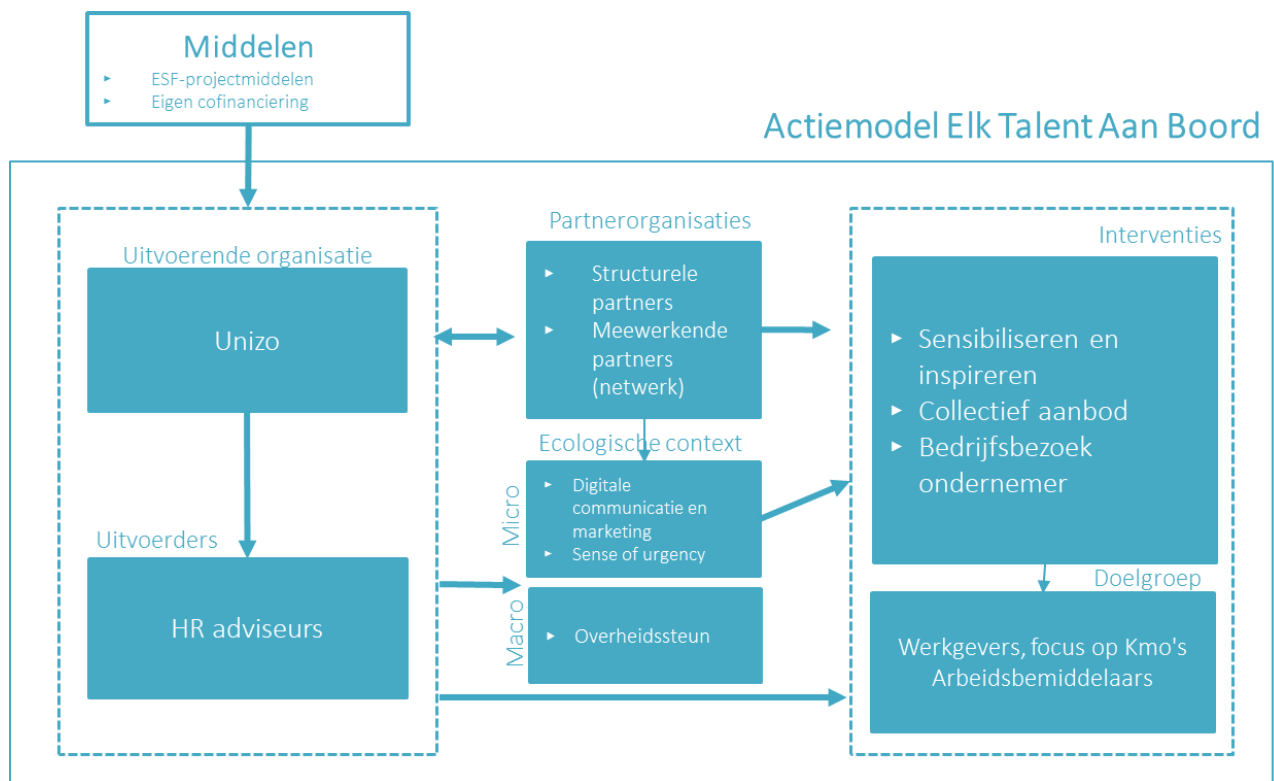
“mirakeloplossing” is, maar dat die blijvende investering wél een positieve impact heeft op de retentie van medewerkers en de productiviteit van de ondernemingsoperaties.

### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

Via het verbreden van de instroom/doorstroom bij ondernemingen op basis van motivatie en leervermogen, wordt een diversere en inclusievere werkvloer indirect beoogd. Men tracht de focus bij werkgevers te verleggen van wat mensen niet kunnen, naar wat ze wél kunnen. Via de leervacature wordt getracht dat veranderproces in gang te brengen. Net omdat deze werkwijze snel zorgt voor zichtbare resultaten (en de vacatures ingevuld krijgt en aldus inspelt op de economische realiteit) maakt dat ondernemingen inherent inclusiever zullen rekruteren omdat ze kijken naar het potentieel en niet op basis van opgebouwde selectiecriteria die *an sich* discriminatie in stand houden. Een gedragswijziging wordt volgens TEO duurzaam wanneer wordt ervaren dat een bepaalde aanpak werkt.

Het materiaal en de methodologie maken het idee van inclusie expliciet en objectiveerbaar. Het traject maakt duidelijk of er bepaalde competenties en inzichten verworven zijn en of de kandidaat aldus wel of geen technisch inzicht heeft.

## 2.6. Elk Talent Aan Boord



### 2.6.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
Uitvoerende organisatie	Unizo
Uitvoerders	▶ HR adviseurs

Partnerorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Structurele partners: VDAB, I-Diverso, GTB, Liantis, Odisee hogeschool, Werkplekarchitecten</li> <li>▶ Meewerkende partners (netwerk): Arktos, Sodaplus, Mooiwerkmakers, 50Pluz, ...</li> </ul>
Ecologische context	Micro/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Breed bereik digitale communicatie en marketing</li> <li>▶ Sense of urgency meegeven vraagt tijd en ruimte</li> </ul>
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Steun van de overheid is noodzakelijk om aanbod financieel toegankelijk te houden voor de doelgroep</li> </ul>
Doelgroep		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Werkgevers, focus op KMO's (vaak zonder HR)</li> <li>▶ Arbeidsbemiddelaars</li> </ul>
Interventies		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sensibiliseren en inspireren</li> <li>▶ Collectief aanbod (ondernemers &amp; arbeidsbemiddelaars): infosessies, workshops, collectieve ondernemingsbezoeken, ...</li> <li>▶ Ondernemingsbezoek ondernemer: scan HR, adviesgesprekken, doorverwijzing</li> </ul>
Middelen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF-projectmiddelen</li> <li>▶ Eigen cofinanciering</li> </ul>

### UITVOERENDE ORGANISATIE

De uitvoerende organisatie is Unizo, of ook de unie van zelfstandige ondernemers. Het is een Belgische vereniging van ondernemers, KMO's en vrije beroepen.

### UITVOERDERS

De uitvoerders op het terrein zijn HR-adviseurs.

### PARTNERORGANISATIES

Er zijn een aantal strategische partners waarmee Unizo samenwerkt voor het project. Dit zijn I-Diverso, GTB, VDAB, en in minder mate ook Liantis, Odisee en de Werkplekarchitecten. Deze partners leveren inhoud voor de nieuwsbrieven en werken mee aan het on- en offline aanbod. Bovendien worden KMO-ondernemers doorverwezen naar deze partners voor een ondersteunend aanbod.

Daarnaast zijn er ook meewerkende partners (bv. Sodaplus, Arktos) naar waar wordt doorverwezen bij een specifieke vraag of begeleiding. Als hun werking relevant is voor het project en een meerwaarde kan bieden, wordt ernaar doorverwezen. Met deze partners worden geen engagementen vastgelegd. Deze netwerken kunnen lokaal verschillen.

Binnen de oproep verwijst Unizo frequent door naar de andere projecten. Unizo doet namelijk de detectie en verleent advies, maar voert de begeleiding vervolgens niet zelf uit. Zij zien zichzelf als de eerste stap in de keten, waarna er in de tweede lijn wordt doorverwezen naar complementaire partners (idealiter ook naar complementaire partners binnen de projectoproep).

### ECOLOGISCHE CONTEXT



### Micro/meso:

- ▶ Breed bereik digitale communicatie en marketing
- ▶ Sense of urgency meegeven aan de KMO's vraagt tijd en ruimte

### Macro:

- ▶ Steun van de overheid is noodzakelijk om aanbod financieel toegankelijk te houden voor de doelgroep

### DOELGROEP

Unizo richt zich hoofdzakelijk tot werkgevers, met een focus op KMO-ondernemers. Vaak zijn dit ondernemers zonder een HR-achtergrond.

Daarnaast richt Unizo zich ook tot arbeidsbemiddelaars, met als doel hen in te werken in de leefwereld van KMO's.

### INTERVENTIES

Unizo tracht elke ondernemer te helpen bij het uitwerken en optimaliseren van het personeelsbeleid, en dit op maat. De focus ligt hierbij op de ondernemingsbezoeken, maar er is ook een ondersteunend aanbod om deze ondernemingsbezoeken mogelijk te maken:

- ▶ **Sensibiliseren en inspireren** van ondernemers om hen kennis te laten maken met het aanbod. Er blijkt nog heel wat sensibilisering nodig; veel ondernemers zijn niet op de hoogte van het (gratis) aanbod. Het blijkt belangrijk om ondernemers 1 op 1 mee te krijgen. Voorbeelden van acties die georganiseerd worden in dit kader zijn de nieuwsbrief die zichtbaar is op alle media, en fysieke conferenties.
- ▶ **Het collectief aanbod** omvat onder andere workshops en infosessies (zowel online als fysiek). Het is een open aanbod. De infosessies worden gebruikt om informatie te verspreiden naar een grote groep, terwijl een workshop gelimiteerd is tot 15 deelnemers en er aan de slag wordt gegaan met eigen materiaal. Deze sessies zijn gebaseerd op thema's die terugkomen uit de adviesgesprekken met ondernemers. Ook worden er business games ontwikkeld om elkaar te inspireren. Daarnaast zijn er ook collectieve ondernemingsbezoeken, waar een ondernemer wordt bezocht en er good practices worden gedeeld.
  - Alle sessies staan ook open voor arbeidsbemiddelaars, weliswaar beperkt. Er wordt namelijk steeds op toegezien dat er voldoende plaatsen zijn voor de doelgroep (nl. de KMO-ondernemers). Ook is het niet de bedoeling dat arbeidsbemiddelaars tijdens deze sessies ondernemingen rekruteren voor het eigen aanbod: de doelstelling voor de arbeidsbemiddelaar moet zijn om de leefwereld van KMO's beter te begrijpen.

De kern van het aanbod ligt bij de ondernemingsbezoeken. Dit is individuele dienstverlening op maat van de ondernemer. In een eerste instantie wordt er een scan uitgevoerd rond instroom, uitstroom en retentie. Op basis van deze scan wordt vervolgens een rapport opgemaakt, waarna een gesprek volgt met de ondernemer. De scan invullen is geen vereiste, het gesprek kan ook gevoerd worden zonder. Tijdens dit gesprek wordt er ingezoomd op enkele aandachtspunten en wordt er eerstelijnsadvies gegeven. Daarna wordt in samenspraak een ondersteuningsrapport opgemaakt waarin wordt doorverwezen naar specifieke dienstverlening. Het eerste contact wordt vervolgens gemaakt en het dossier wordt doorgegeven. Het tweede ondernemingsbezoek wordt dan ook meestal door de partnerorganisatie uitgevoerd. Nadien volgt nog een korte online bevraging bij de onderneming. Er is geen (of zelden) terugkoppeling van de doorverwijzers naar Unizo nadien. Aan het einde van het traject krijgen ondernemer de intentieverklaring "inclusieve KMO", waarmee de ondernemer naar buiten kan komen.

Daarnaast beschikt Unizo nog over enkele tools:



- ▶ Checklists rond bepaalde thema's, bv. wat moet er in mijn onthaalbeleid zitten
- ▶ HR inspiratieboek

#### MIDDELEN

- ▶ ESF-projectfinanciering
- ▶ Eigen cofinanciering

Daarnaast heeft Unizo ook enkele niet-financiële middelen die worden ingezet voor het project:

- ▶ Actief Vlaams netwerk van KMO-ondernemers (eigen databank)
- ▶ Ruime expertise informeren, begeleiden en adviseren van KMO's
- ▶ HR-expertise
- ▶ Hybride opleidingsaanbod voor de KMO

## 2.6.2 Veranderingsmodel

### IMPACT

Unizo wil via de dienstverlening KMO-ondernemers aanzetten om meer inclusie en diversiteit op de werkvloer te realiseren. Door de sociale betrokkenheid van heel wat KMO-ondernemers, hoopt Unizo op deze manier ook bij te dragen aan een maatschappelijke transitie naar meer tolerantie voor diversiteit in de gemeenschap.

Door meer inclusie en diversiteit in de KMO's te verwezenlijken, wil Unizo KMO's ook meer future-proof maken.

### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

Allereerst zet Unizo sterk in op sensibilisering. Het sensibiliseren en motiveren blijft belangrijk om überhaupt een opening te vinden bij de KMO-ondernemers om hun werkgeversgedrag te kunnen veranderen. Unizo sensibiliseert in sterke mate door in te zetten op peer-to-peer learning. Peers zijn geloofwaardig voor KMO-ondernemers. Er worden good practices gedeeld via de ondernemingsbezoeken, workshops, maar ook via het delen van ervaringen, en door deelnemers aan te zetten 'de stok door te geven' door het eigen klantenbestand (van ondernemingen) aan te zetten ook stappen te nemen naar een duurzaam en inclusief HR-beleid).

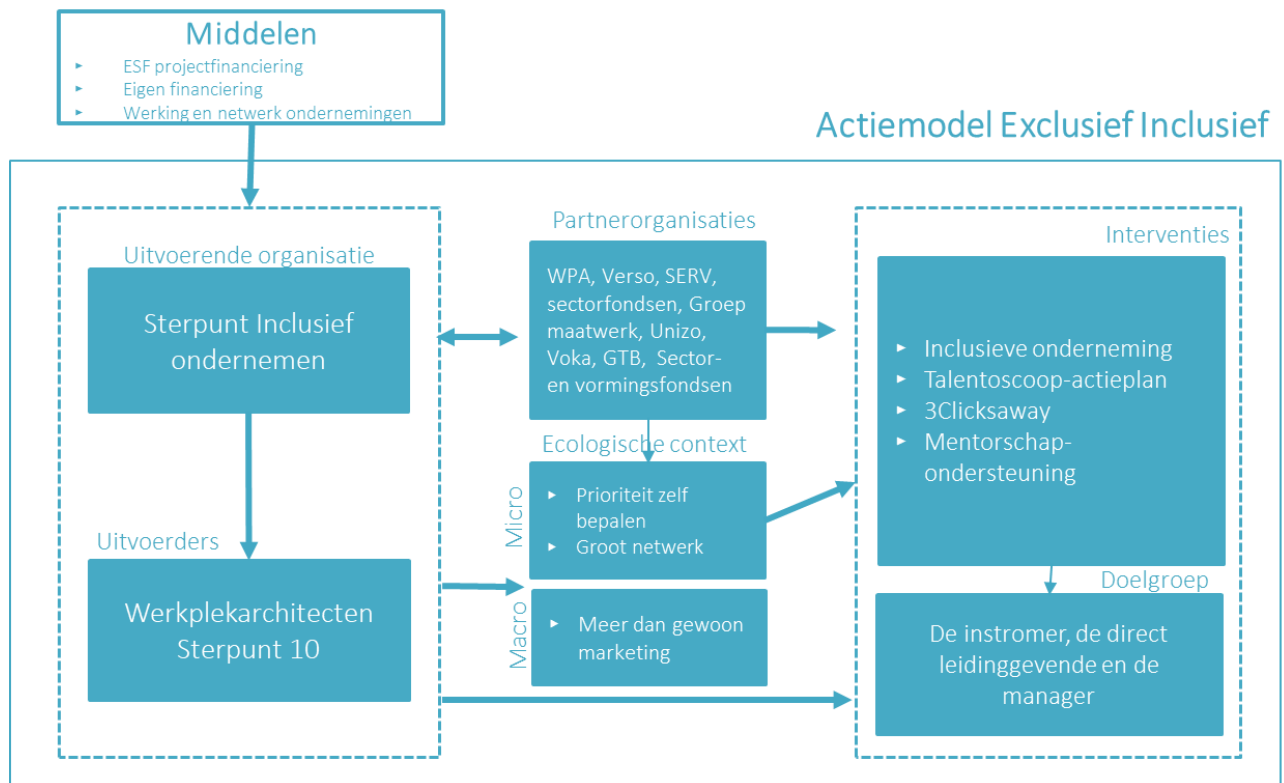
Via de begeleiding van Unizo krijgen KMO's meer inzicht in het inclusief en duurzaam ondernemen. Laagdrempeligheid is hierbij cruciaal. Er wordt heel concreet vertrokken uit de noden van de ondernemers en er wordt gesproken 'in de taal van de KMO-ondernemer'. Zo voelt hij/zij zich gehoord en wordt het vertrouwen opgebouwd. Er worden praktische tips en tricks meegegeven over alle aspecten van het HR-beleid. De dienstverlening moet leiden tot zeer concrete zaken met een positief effect, zodanig dat er steeds kleinere stapjes kunnen gezet worden richting een meer inclusieve werkvloer. Die succeservaring proeft naar meer, en toont bovendien aan dat het niet altijd veel geld moet kosten of enkel uitgevoerd kan worden door grote ondernemingen. Via het traject van Unizo wordt er een duidelijk verwachtingspatroon voor de volgende stap, indien men doorverwijst naar het aanbod van een partner.

KMO-ondernemers worden zo meer zelfzeker en gaan zichzelf als een aantrekkelijke werkgever zien. De KMO-ondernemer zet meer in op employer branding. De KMO-ondernemer zorgt dat het imago waarmee hij/zij naar buiten komt, ook wordt onderbouwd door de identiteit van de onderneming (bv. er worden kansen gegeven aan diverse talenten, de leiderschaps- en communicatiestijl wordt daarop aangepast, talenten in de organisatie worden erkend, ...).

Aan de kant van de arbeidsbemiddelaars heeft de deelname aan de interventies tot gevolg dat zij meer inzicht krijgen in de leefwereld van KMO's en vervolgens ook hun dienstverlening zullen aanpassen aan de noden en behoeften van KMO's.



## 2.7. Exclusief Inclusief



### 2.7.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
Uitvoerende organisatie	Sterpunt Inclusief ondernemen, samen met 17 werkplekarchitecten
Uitvoerders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering acties door de medewerkers bij de 17 organisaties van werkplekarchitecten (in totaal een 60-tal personen)</li> <li>Coördinatie door projectcoördinatoren Sterpunt IO</li> </ul>
Partnerorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>WPA, Verso, SERV, sectorfondsen, Groep maatwerk, Unizo en Voka, GTB, Voka en Unizo, Sectorfondsen en vormingsfondsen</li> </ul>
Ecologische context	<p><b>Micro/meso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De prioriteit van het project wordt door elke organisatie zelf bepaald en kan niet worden afgedwongen. Het Sterpunt doet wel opvolging via de stuurgroepen en de werkgroep per actielijn. De inkomsten uit het project worden verdeeld op basis van de inspanningen van elke organisatie, en de respectievelijke inkomsten worden op de stuurgroep getoond.</li> <li>Als grote koepelorganisatie met heel wat tentakels hebben Sterpunt IO en de werkplekarchitecten een groot netwerk.</li> </ul>
	<p><b>Macro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het kan een uitdaging zijn om werkgevers te overtuigen dat inclusief ondernemen verder gaat dan gewoon 'marketing'.</li> </ul>

Doelgroep	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De instromer: als toekomstige werknemer, met expliciete focus op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt</li> <li>2. De direct leidinggevende: met een cruciale rol inzake – vooral – retentie van zittende werknemers</li> <li>3. De manager: met een relevante beslissingsbevoegdheid in de onderneming om (mee) te bouwen aan een meer inclusief beleid inzake instroom en/of retentie</li> </ol>
Interventies	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Actiebewijs 'Inclusieve onderneming'</b> Alle ondernemingen die in het afgelopen kalenderjaar actief samengewerkt hebben met een Werkplekarchitect door werkpleklers, job- en taalcoaching of tewerkstelling van een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te bieden binnen hun onderneming, ontvangen een actiebewijs 'Inclusieve Onderneming'.</li> <li>▶ <b>Talentscoop-actieplan</b> Het Talentscoop-actieplan wordt uitgevoerd samen met GTB, en hiermee willen ze instroom en retentie ondersteunen. Twee 'talentscoop-deskundigen' (in duo's: 1 persoon van WPA samen met 1 persoon van GTB) analyseren de vraagstelling rond instroom en retentie die leven in de onderneming en maken zo een actieplan op dat wordt afgeklopt met de werkgever</li> <li>▶ <b>3Clicksaway</b> De 3clicksaway is een digitale tool (website) moet zorgen voor een match tussen potentiële werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt en de werkgevers. De tool zet jobklare mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt virtueel 'in de etalage' voor werkgevers.</li> <li>▶ <b>Mentorschap-ondersteuning</b> Deze actie omvat een intervisiecafé waar er aan ervaringsuitwisseling wordt gedaan. Het project benadert mentoren in deze actie een heel stuk ruimer dan normaal nl. als elke medewerker in een onderneming die als taak krijgt om mensen te introduceren in de onderneming.</li> </ul>
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF project- financiering en eigen cofinanciering Sterpunt IO</li> <li>▶ Bestaande werking en het bestaande netwerk van ondernemingen</li> </ul>

## UITVOERENDE ORGANISATIE

Sterpunt Inclusief ondernemen, samen met 17 werkplekarchitecten die het project uitvoeren.

## UITVOERDERS

- ▶ Uitvoering acties door de medewerkers bij de 17 organisaties van werkplekarchitecten (in totaal een 60-tal personen)
- ▶ Coördinatie door projectcoördinatoren Sterpunt IO
- ▶ Per actie is er een werkgroep en er is ook een projectstuurgroep



- ▶ Voor de Talentscoop is er maandelijks een intervisie per provincie

#### PARTNERORGANISATIES

- ▶ Actiebewijs: werkplekarchitecten en voor de award Verso, SERV, sectorfondsen, Groep Maatwerk,... (op de dag van inclusie)
- ▶ Aanzet uit collectieve eerstelijns-sessies: Verso, Unizo en Voka
- ▶ Talentscoop-actieplan: nauwe samenwerking met GTB. Doorverwijzingen door o.a. Voka en Unizo.
- ▶ 3ClicksAway: WPA die dit mee onderbouwt
- ▶ Mentorcafé: voornamelijk de WPA's, maar men streeft naar een diepere samenwerking met de sectorfondsen en vormingsfondsen bij deze actie.

#### ECOLOGISCHE CONTEXT

- ▶ Micro/meso:
  - De prioriteit van het project wordt door elke organisatie zelf bepaald en kan niet worden afgedwongen. Het Sterpunt doet wel opvolging via de stuurgroepen en de werkgroep per actielijn. De inkomsten uit het project worden verdeeld op basis van de inspanningen van elke organisatie, en de respectievelijke inkomsten worden op de stuurgroep getoond.
  - Als grote koepelorganisatie met heel wat tentakels hebben Sterpunt IO en de werkplekarchitecten een groot netwerk.
  - Samenwerking is niet altijd gemakkelijk tussen alle WPA. De huidige context richting vermarkting van het maatschappelijk werk<sup>20</sup> bemoeilijkt de mogelijkheden om een vast aantal uren hiervoor vrij te maken. Dit aangezien de partners meer concurrenten van elkaar worden en de financiering hierdoor ook onzeker is. Daarnaast is de financiering binnen dit project ook niet structureel, waardoor er een continue afweging gemaakt dient te worden. Het resultaat van deze afweging verschilt van organisatie tot organisatie.
  - Er zijn in totaal 60 consultants op het terrein actief dus ze hebben wel een grote impact – maar het is niet gemakkelijk te coördineren.
- ▶ Macro:

Door de huidige arbeidsmarktkrapte komen er meer werkgevers komen aankloppen met de vraag om hun vacatures in te vullen, waarbij dit later eventueel uitmondt in verdere acties.

  - Het kan een uitdaging zijn om werkgevers te overtuigen dat inclusief ondernemen verder gaat dan gewoon 'marketing'.

#### DOELGROEP

Ze richten zich naar “de onderneming” door 3 doelgroepen aan te spreken, met name:

1. De instromer: als toekomstige werknemer, met expliciete focus op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt
2. De direct leidinggevende: met een cruciale rol inzake – vooral – retentie van zittende werknemers
3. De manager: met een relevante beslissingsbevoegdheid in de onderneming om (mee) te bouwen aan een meer inclusief beleid inzake instroom en/of retentie

---

<sup>20</sup>De vermarkting speelt bijvoorbeeld door de vertendering van de arbeidsmarkt door de VDAB, waardoor de Werkplekarchitecten, die oorspronkelijk collega's waren, nu concullega's zijn; maw soms concurrent en soms collega in een zelfde offerte/aanvraagdossier.



## INTERVENTIES

### ► Actiebewijs 'Inclusieve onderneming'

Alle ondernemingen die in het afgelopen kalenderjaar actief samengewerkt hebben met een Werkplekarchitect door werkpleklers, job- en taalcoaching, tewerkstelling van een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te bieden binnen hun onderneming of HR-ondersteuning aanboden om een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, ontvangen een **actiebewijs 'Inclusieve Onderneming'**. Het actiebewijs inventariseert de 'geleerde acties' voor de onderneming. De WPA sturen de gegevens door naar het Sterpunt en die maakt de kwalificatie op. Het doel van het actiebewijs is dat ondernemingen zich kunnen tonen als inclusieve onderneming. Het is dus een interne en externe communicatietool. Het Sterpunt wil zo ondernemingen sensibiliseren en informeren over acties die ze kunnen doen.

Het Sterpunt maakt een nieuwsbrief op van alle verschillende initiatieven die worden gedaan, en ze delen zo goede praktijken en getuigenissen. Elke 2 jaar is er een 'award' voor de verschillende ondernemingen met een actiebewijs, hierbij kiezen ze 5 ambassadeurs op basis van een externe kwaliteitscontrole.

### ► Talentoscoop-actieplan

Het Talentoscoop-actieplan wordt uitgevoerd samen met GTB. De actie kader binnen het dienstverleningsmodel van Supported Employment (SUEM<sup>21</sup>) met GTB en Werkplekarchitecten als samenwerkende partners op het terrein. Twee 'talentoscoop-deskundigen' (in duo's: 1 persoon van WPA samen met 1 persoon van GTB) analyseren in een **luistergesprek** met de werkgever de algemene vraagstelling rond instroom en retentie die leven in de onderneming. Hierna stellen de talentoscoop-deskundigen gerichte vragen aan de werkgever in een **consultatiegesprek**, zodat ze op maat van de onderneming acties kunnen bepalen.

Na het gesprek tekent de onderneming een **overeenkomst**; de talentoscoop-deskundigen bespreken met het management wie wat zal uitvoeren en vraagt de nodige mandaat en tijd van de betrokken. Vervolgens maken ze een **actieplan** op. De werkgever krijgt één aanspreekpunt, een SPOC van GTB, zodat die het verloop van de acties met één persoon kan bekijken. GTB doet de opvolging van de acties uit het actieplan. Dit is wel vaak nogal vrijblijvend, want niet alle ondernemingen vullen dit goed aan. Na 1 jaar is er dan een **impactevaluatie** van de acties van de onderneming.

De uitvoering van de acties worden gedaan door GTB/WPA's of andere partnerorganisatie en zij ondersteunen zo de werkgever. De uitvoering wordt dus niet louter bij de werkgever gelegd. Voor de uitvoering wordt er geen compensatie binnen het project gegeven, maar dit wordt wel volledig binnen Talentoscoop opgevolgd. Onderstaande afbeelding stelt de interventie schematisch voor.



Om deze actie kenbaar te maken staat het Sterpunt op beurzen, nieuwsbrieven, mond-tot-mond reclame,... De vraag komt soms ook vanuit de onderneming zelf, vaak omdat ze door krapte op de arbeidsmarkt moeite hebben om hun vacatures in te vullen. De werkplekarchitecten doen ook zelf prospectie (bv. via website van VDAB

<sup>21</sup>SUEM.be is de Belgische koepelvereniging voor Supported Employment. (<https://suem.be/nl/wat-is-suembe>)



ondernemingen met veel vacatures identificeren en contacteren en proactief het ondersteuningsaanbod kenbaar maken).

### ▶ 3Clicksaway

De 3clicksaway is een digitale tool (website) die moet zorgen voor een match tussen potentiële werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt en de werkgevers. De tool zet jobklare mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt virtueel 'in de etalage' voor werkgevers. Ze maken een 'talentenpas', en een onderneming kan selecteren naar sector en plaats, en dan zien ze de profielen die voor hun vacature zouden passen.

De betrokken werkzoekenden zijn aan het eindpunt van een bepaalde trajectbegeleiding en zijn bereid zich op deze flexibele manier online te presenteren naar werkgevers. Het is als het ware een "co-bot" (collaboratieve robot) voor de arbeidstrajectbegeleider. Wanneer een onderneming interesse heeft, doet een coach de begeleiding en matching van de persoon, als er bvb een stage nodig is.



Doordat elk profiel ook vlot kan gedeeld worden op sociale media, speelt het multiplicatoreffect van de sociale media volop (o.a. zichtbaarheid op tijdslijn van "vrienden van vrienden"). De tool is echter nog niet heel erg gekend en wordt nog niet heel veel gebruikt door de arbeidsbemiddelaars en de werkgevers.



### ▶ Mentorschap-ondersteuning

Het Sterpunt organiseert intervisiecafé 's, waarbij de mentoren rond een bepaald thema samenzitten en tips en tricks delen over bv. omgaan met weerstand, feedback geven, anderstaligen,... Deze workshops zijn dus direct ondersteunend naar mentoren. Ze benaderen mentoren in deze actie erg ruim, nl. als elke medewerker in een onderneming die als taak krijgt om mensen te introduceren en coachen in de onderneming. Zo zijn deze mentoren sleutelfiguren in de onderneming, want ze hebben een niet te onderschatten invloed op de instroom en de retentie van medewerkers kwalitatief te versterken en te ondersteunen. De mentoren (meters, peters, stagebegeleiders,...) zijn dé sleutelfiguren die de ondernemingscultuur op de werkvloer vertalen, en hebben dus een niet te onderschatten effect naar de teamleden toe. Als sleutelfiguren zijn de mentoren ook de 'verlengstukken' van externe jobcoaches, die een grotere permanentie op de werkplek omgeving kunnen borgen en die het veiligheidsgevoel bij de betrokken personen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan verhogen. Zij zijn tevens de 'verlengstukken' van de beleidsstrategie en het management van de onderneming zelf. De daadwerkelijke integratie van dergelijke functierollen maakt van het inclusievermogen van de onderneming een gedragen issue.

Er zijn twee soorten intervisiecafé 's: externe en interne. Bij de externe intervisiecafé 's nodigen ze mentoren van verschillende organisaties uit om tips met elkaar te delen. Er zijn ook interne intervisiecafé 's, waarbij verschillende mentoren binnen één ondernemingen worden uitgenodigd op vraag van de onderneming. Bij de interne sessies voelen ze dat ze wat meer impact hebben dan bij de externe, aangezien ze zo via verschillende sessies de interne weerstand weg kunnen werken. Op dit moment doen ze echter maximaal 2 interne sessies omwille van het feit dat de subsidie hier niet is op aangepast.

## MIDDELEN

- ▶ ESF project- financiering en zelf-financiering Sterpunt IO
- ▶ Bestaande werking en het bestaande netwerk van ondernemingen



De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 1 634 006,00 EUR.

## 2.7.2 Veranderingsmodel

### IMPACT

In het algemeen is inclusief ondernemen de core business van de Werplekarchitecten, en dit versterken ze met het ESF-project. Het doel hierbij is om kwetsbare personen, die verder afstaan van de arbeidsmarkt en nood hebben aan bijkomende ondersteuning, te integreren in het Normaal Economisch circuit, waardoor er een hogere instroom en retentie is van kwetsbare werkzoekenden. Zo willen ze door werkgevers hierbij te ondersteunen meer inclusie en diversiteit op de werkvloer,

Ze willen ook breed blijven coachen, want retentie is niet alleenstaand, men moet ook de 'niet-kwetsbare' coachen, en dus alle medewerkers van de onderneming, en zorgen dat iedereen op de juiste plek zit zodat iedereen zijn talenten kan benutten.

### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

#### ▶ Actiebewijs 'Inclusieve onderneming'

Het actiebewijs doet ondernemingen nadenken over inclusief ondernemen en wakker mee het maatschappelijk debat aan. Via deze sensibilisering hoopt het project ertoe bij te dragen dat ondernemingen meer inzetten op acties om de inclusie op de werkvloer te versterken, o.a. werkplekleren, job- en taalcoaching, inclusief HR, .....

#### Talentscoop-actieplan

- ▶ Bij de analyse van de vraagstelling is het management van de onderneming **betrokken** en dit geeft een garantie naar de ernst waarmee het actieplan vorm krijgt.
- ▶ Het actieplan wordt extern opgevolgd, en is intern de verantwoordelijkheid van verschillende sleutelfiguren in de onderneming en sociale overlegorganen. Op deze manier is het actieplan **structureel** verankerd in het management van de onderneming.
- ▶ Via de begeleiding wordt **HR ontzorgd** en ondersteund bij de ontwikkeling van een inclusieve werkvloer. De ondersteuning is op maat van de onderneming, en vertrekt vanuit de eigen prioriteiten en capaciteit.

Op deze manier beogen ze om met deze dienstverlening de ondernemer te engageren en te ondersteunen, waardoor de duurzame arbeidsinschakeling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zowel binnen hun mindset als operationeel toegankelijk wordt.

#### 3Clicksaway

- ▶ Ondernemingen krijgen met deze dienstverlening een nieuw kanaal ter beschikking dat snel de matchingskansen weergeeft, waarbij meer gematcht wordt op basis van competenties,
- ▶ Bij interesse van de onderneming in een kandidaat krijgen ze de professionele ondersteuning van de WPA's, maar hierin wil het project nog uitbreiden naar alle VZW's die werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt ondersteuning bieden richting een job.
- ▶ De coach is hier een belangrijke tussenpersoon en kan ervoor zorgen dat er een kwaliteitsvolle match kan worden gemaakt. Zo is de matching via een coach kwaliteitsvol en duurzaam.

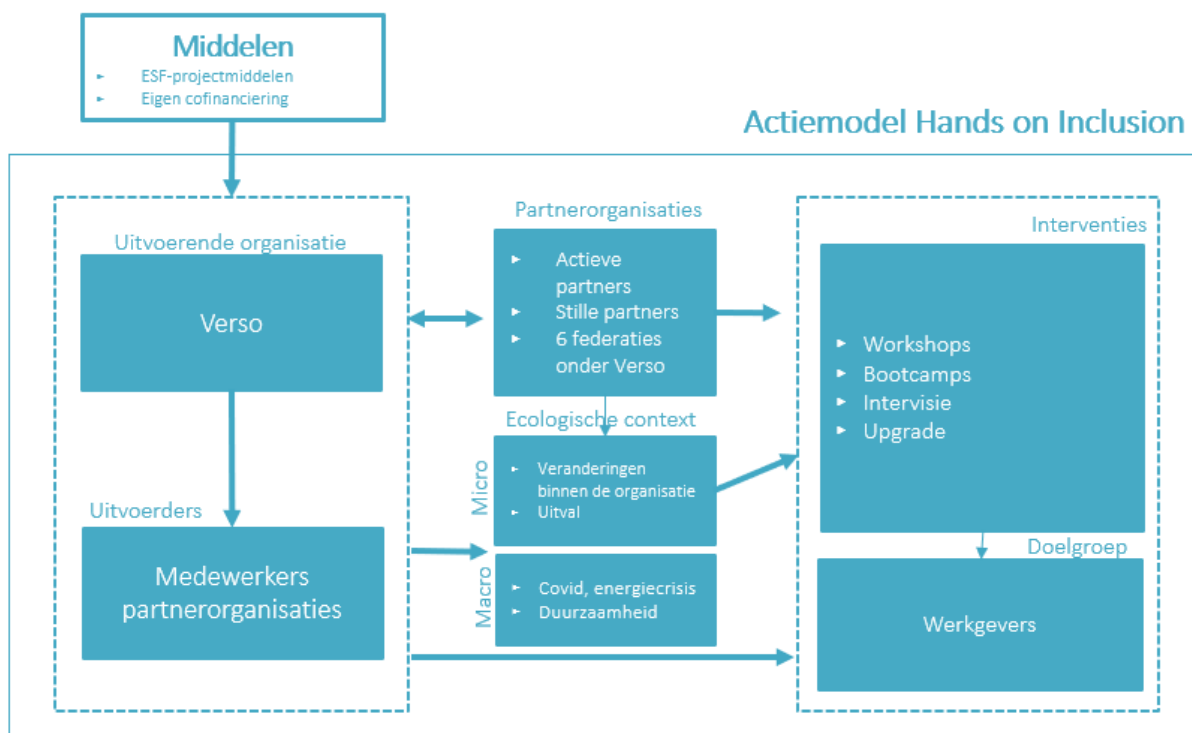
Via deze tool leren werkgevers vooral op 'competenties' te letten bij kandidaten, wat de inclusieve instroom verhoogt.

#### Mentorschap-ondersteuning



- ▶ Deze actie geeft tips & tricks mee voor mentoren en verhoogt het bewustzijn over verschillen en hoe je daar als mentor mee om kan gaan. Het creëert ook meer bewustzijn bij de mentoren over specifieke noden van bepaalde doelgroepen of kwetsbare profielen.
- ▶ Via deze actie hoopt het project ervoor te zorgen dat deze sleutelfiguren bewuster omgaan met het begeleiden van kwetsbare profielen. Daarnaast hoopt het de mentoren te enthousiasmeren om een ambassadeursrol op te nemen voor inclusie op de werkvloer, en zo ook de medewerkers en het management hier verder voor te motiveren.

## 2.8. Hands on Inclusion



### 2.8.1 Actiemodel

Element	Onderdelen
Uitvoerende organisatie	▶ Verso
Uitvoerders	Medewerkers van partnerorganisaties
Partnerorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Partners met actieve rol: Acerta, Agentschap Integratie &amp; Inburgering, LEVL, VIVO, Atlas</li> <li>▶ Stille partners: VDAB, GTB, The Shift, RIZIV, De Werkplekarchitecten, GRIP en CIFAL (laatste twee hebben een beperkte actieve rol)</li> <li>▶ Zes federaties onder Verso: Vlaams Welzijnsverbond, Zorgnet Icuuro, Groep Maatwerk, Zorggezind, Som (federatie sociale ondernemingen), Sociare</li> </ul>



Ecologische context	Micro/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Deelnemers moeten beschikken over een mandaat om in de organisatie iets te veranderen</li> <li>▶ Uitval binnen organisaties</li> </ul>
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Covid, de energiecrisis (=minder ruimte en aandacht voor inclusie)</li> <li>▶ Trend naar duurzaamheid kan versterkend zijn, maar anderzijds ook concurrentieel</li> </ul>
Doelgroep		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Werkgevers</li> </ul>
Interventies		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Workshops</li> <li>2. Bootcamps</li> <li>3. Intervisie</li> <li>4. Upgrade</li> </ol>
Middelen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF projectmiddelen</li> <li>▶ Eigen cofinanciering (15%)</li> </ul>

### UITVOERENDE ORGANISATIE

Verso: Als intersectorale werkgeverskoepel voor de social profit in Vlaanderen heeft Verso een groot bereik bij sociale ondernemingen.

Voeren drie projecten uit:

1. Groeilabz (Vlaio): zet in op innoveren en ondernemen
2. HRWijs: ondersteuning aan vzw's (vooral aan de kleinere)
3. ESF-project i.k.v. deze oproep

### UITVOERDERS

De uitvoering gebeurt door een aantal van de partners die mee in de oproep zitten. VIVO voorziet procesbegeleiding en interventies ("intervisies"), medewerkers van LEVL en VIVO voorzien de "upgrades". De bootcamps worden getrokken door mensen van Acerta, Agentschap Integratie en Inburgering, Odisee, Atlas, LEVL, en GRIP. Vervolgens zijn er nog een aantal organisaties die in één sessie een specifieke rol opnemen i.k.v. hun expertise (bv. SERV en Vlaams patiëntenplatform). Daarnaast doen ze ook beroep op ervaringsdeskundigen die getuigenissen komen geven.

### PARTNERORGANISATIES

Er zijn maar liefst 14 partners die deelnemen aan het project. Deze zijn onder te brengen in drie grote clusters:

1. Partners die in de dienstverlening een actieve rol opnemen
  - LEVL (Voorheen het Minderhedenforum): bouwde doorheen een aantal projecten een beperkte werking uit gericht naar ondernemingen en organisaties
  - Acerta: de grootste HR-dienstengroep voor starters, zelfstandigen, werkgevers, boekhouders en accountants; breed netwerk aan klanten



- Agentschap Integratie en Inburgering: lokale besturen sensibiliseren en een rol laten spelen om hun eigen lokale partners (bv. scholen, ziekenhuizen, woonzorgcentra, en ondernemingen op hun grondgebied...) toe te leiden
  - VIVO: bestaand aanbod rond inclusief ondernemen
  - Atlas (inburgering Stad Antwerpen)
2. "Stille partners"
- VDAB, GTB, The Shift, RIZIV, De Werkplekarchitecten
  - GRIP en CIFAL vallen tussen "stille partner" en het opnemen van een actieve rol
3. De zes grote federaties onder Verso
- Vlaams Welzijnsverbond, Zorgnet Icuuro, Groep Maatwerk, Zorggezind, Som (federatie sociale ondernemingen), Sociare

Er is momenteel geen samenwerking met de andere projecten uit de projectoproep.

## ECOLOGISCHE CONTEXT

### Micro/meso:

- ▶ Deelnemers moeten beschikken over een mandaat om in de organisatie iets te veranderen
- ▶ Uitval binnen organisaties, wat maakt dat er minder personeel beschikbaar is om in te zetten op inclusie
- ▶ Verso bereikt inherent vaak ondernemingen met sociale doelstellingen. Verschillende van deze ondernemingen wanen zich hierdoor inclusief door hun doel en missie, maar die ondernemingen zijn daarom niet perse inclusief op de werkvloer.

### Macro:

- ▶ Covid, de energiecrisis (=minder ruimte en aandacht voor inclusie)
- ▶ Trend naar duurzaamheid kan versterkend zijn, maar anderzijds ook concurrentieel

## DOELGROEP

De dienstverlening is gericht op werkgevers. Er bestaan geen selectiecriteria voor deelnemers, al moet er wel een motivatie aanwezig zijn (uiteenlopend: financieel, menslievend, ...) waarnaar wordt gepeild tijdens de intakegesprekken. Hands on Inclusion trekt een divers en gemengd publiek aan gaande van sociale, kleine vzw's tot grote ondernemingen.

Om genoeg interactiemogelijkheden te kunnen voorzien, wordt er op de verschillende vormen dienstverlening een maximum aantal deelnemers gezet, m.u.v. de workshops. Voor de bootcamps is dit een maximum van 10 deelnemende ondernemingen, voor upgrades gaat het om 20 à 30 deelnemende ondernemingen maximum, voor intervisies staat het aantal deelnemers op 5 à 8 personen. Er geldt telkens een maximum van twee deelnemers per organisatie. Het is echter wel een vereiste dat de deelnemers van de organisatie een verandering moet kunnen instellen in de onderneming. De deelnemers moeten een mandaat hebben om te veranderen.

## INTERVENTIES

De projectaanvraag omschrijft twee actielijnen:

- ▶ Dienstverlening gericht op versterken en verankeren inclusievermogen van ondernemingen
- ▶ Dienstverlening gericht op de instroom van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt

Deze opsplitsing is echter achterhaald door de praktijk.



Onder de actielijn die gericht is op de instroom van werkzoekenden, werden initieel koppeldagen (i.e. netwerkmomenten waar selectieverantwoordelijken in gesprek kunnen gaan met trajectbegeleiders en bemiddelaars) en joblabo's (i.e. gericht naar kansengroepen, deelnemende ondernemingen en andere organisaties die nog niet in traject zijn) georganiseerd. Deze zullen wegvallen, gezien zij niet toeleiden naar een plan van aanpak.

Bij de start van het project lag het zwaartepunt bij sensibiliseren en motiveren, momenteel is dat zwaartepunt verschoven naar het activeren (inschatting is dat er 30% op sensibiliseren en 70% op activering wordt ingezet momenteel, zoals werd opgelegd door ESF).

In de praktijk ligt de klemtoon van het aanbod van Hands on Inclusion op **vier verschillende interventies** (zie tabel). De belangrijkste zijn hier de bootcamps. Dit zijn intensieve en interactieve trajecten voor ondernemingen. Verder zijn ook die "interviews", "workshops" en "upgrades" belangrijke acties. De tabel geeft meer informatie over deze vier interventies.

Het belangrijkste doel van Hands on Inclusion is het activeren van deelnemers (in de plaats sensibiliseren, waar initieel meer belang aan werd gegeven). Dit wordt vertaald in de KPI van Hand on Inclusion "aantal plannen van aanpak opgesteld"<sup>22</sup>.

	Workshops	Bootcamps	Intervisie	Upgrade
Beschrijving	In gratis workshops van 1u of iets langer worden topics in verband met inclusie toegelicht. De workshops gaan vaak online door.	De bootcamps zijn een intensieve en interactieve trajecten voor ondernemingen en bieden een antwoord op prangende HR-vragen omtrent inclusie (strategie, instroom en retentie)	Intervisies zijn sessies waarbij gezamenlijk 1 tot 2 casussen behandeld worden en waarbij deelnemers van elkaar leren. De casussen worden gezamenlijk gekozen door de deelnemers op basis van herkenbaarheid en urgentie.	In deze 'praktijkdagen' worden deelnemers aangespoord praktische stappen uit te werken voor hun organisatie. De dag bestaat uit een stukje vorming, een bespreking van de case van de deelnemer en het opstellen van een actieplan op maat van de deelnemer.
Leidt tot plan van aanpak	Nee	Ja	Ja	Ja
Intakegesprek	Nee	Ja	Ja, in de vorm van een verkennend gesprek	Ja, in de vorm van een verkennend gesprek
Duur	Max. enkele uren	3-5 halve dagen	0,5 dagen	1 dag

<sup>22</sup> Het doel van Hand on Inclusion is om voor 380 ondernemingen een plan van aanpak op te stellen en verder 420 ondernemingen in de breedte te bereiken (i.e., ondernemingen bereiken via interventies waarbij geen plan van aanpak wordt ontwikkeld, zoals workshops).



Aantal topics in aanbod	10 topics <sup>23</sup> + 1 algemene	10 trajecten <sup>24</sup> in diepte	Verandervraagstukken naar keuze van deelnemers	3 topics <sup>25</sup>
Doel	Toeleiden bootcamps: motiveren & sensibiliseren	Inhoudelijke kennis vergroten, ondersteunen	Leren van elkaar	Kennis vergroten, leren van elkaar, bekrachtiging
Focus	Bereiken in breedte			Op KMO's

Naast deze vier belangrijkste acties, biedt Hands on Inclusion ook nog het volgende aan<sup>26</sup>:

- ▶ Vacaturescreening
- ▶ Netwerklunches (uitdovend programma)
- ▶ Checklists (diversiteit en toegankelijke vacature)

In de toekomst zal ook een inclusiescan worden geïntroduceerd.

#### MIDDELEN

- ▶ ESF projectmiddelen
- ▶ Eigen cofinanciering op 15%

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 4 587 053,00 EUR.

## 2.8.2 Veranderingsmodel

#### IMPACT

De veranderingen in werkgeversgedrag die men nastreeft, zijn anders per interventie. De volgende zaken worden nagestreefd:

- ▶ Meer diversiteit en inclusie op de werkvloer
- ▶ Hogere instroom en retentie van werknemers en werkzoekenden
- ▶ Hogere instroom en retentie van kwetsbare werknemers en werkzoekenden

Het doel hiervan is het heruitvinden van de organisatie: leiderschap, skills, ondernemingscultuur, leercultuur, ... dienen inherent inclusief te worden.

#### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

Om impact te realiseren probeert Hands on Inclusion de ondernemingen te benaderen vanuit de mogelijkheden en opportuniteiten; ze vertrekken vanuit het *willen*. Dit blijkt een goede motivatie om op verder te bouwen. Verder hebben alle interventies een eigen insteek. Bijvoorbeeld wat betreft de belangrijkste actie, bootcamps, is te zien dat sommige bootcamps focussen op inclusie-topics gerelateerd aan ofwel strategie, instroom of retentie. Dit

<sup>23</sup> De topics behandeld in de workshops zijn dezelfde als de topics uitgewerkt in de bootcamps

<sup>24</sup> Drie trajecten gaan over strategie (i.e., Inclusief ondernemen als strategie; Inclusie in kaderfuncties; Changemanagement), drie gaan over instroom (i.e., Inclusieve rekrutering; Inclusief jobredesign; Diversiteit op de werkvloer: actief discriminatie, validisme & racisme aanpakken) en vier gaan over retentie (i.e., Retentie dankzij een inclusieve werkvloer; Helder taal en communicatie; Duurzame inzetbaarheid; Re-integratie naar werk)

<sup>25</sup> De thema's zijn: 'Outreach', 'Rekruteren zonder te discrimineren' en 'Racisme zien en aanpakken'.

<sup>26</sup> Bron: website <https://handsoninclusion.be/bootcamps>



betekent dat elke bootcamp een verschillende impact beoogt. Enkele van de bootcamps hebben meer een focus op kwetsbare personen (bv. personen met migratieachtergrond en personen met een beperking), deze acties zijn dus meer gericht op hogere instroom en retentie van kwetsbare werknemers en werkzoekenden. Het interview maakt duidelijk dat deze specifieke acties rond kwetsbare personen nog groeimarge hebben.

Verder blijkt het plan van aanpak dat ontwikkeld wordt in vele sessies een heel belangrijke factor. In dit plan van aanpak staat beschreven wat de onderneming wenst te doen, wanneer men wat gaat doen, wat men nodig heeft om dit plan te kunnen uitvoeren en op welke manier teruggekoppeld zal worden. Dit wordt gezien als een cruciale factor om wat 'geleerd' wordt in de sessies niet onmiddellijk los te laten.

Het is belangrijk dat niet enkel de persoon/personen die de interventie volgde(n) het actieplan doorvoert in de organisatie. Die persoon/personen moeten in de onderneming zelf "bystanders" zoeken op elk organisatorisch niveau om zo de hele werkvloer mee te nemen in de veranderingen. Enkel zo kan impact gecreëerd worden.

Daarnaast zijn er nog een aantal kenmerken van de interventies die zouden kunnen leiden tot een effectieve gedragsverandering:

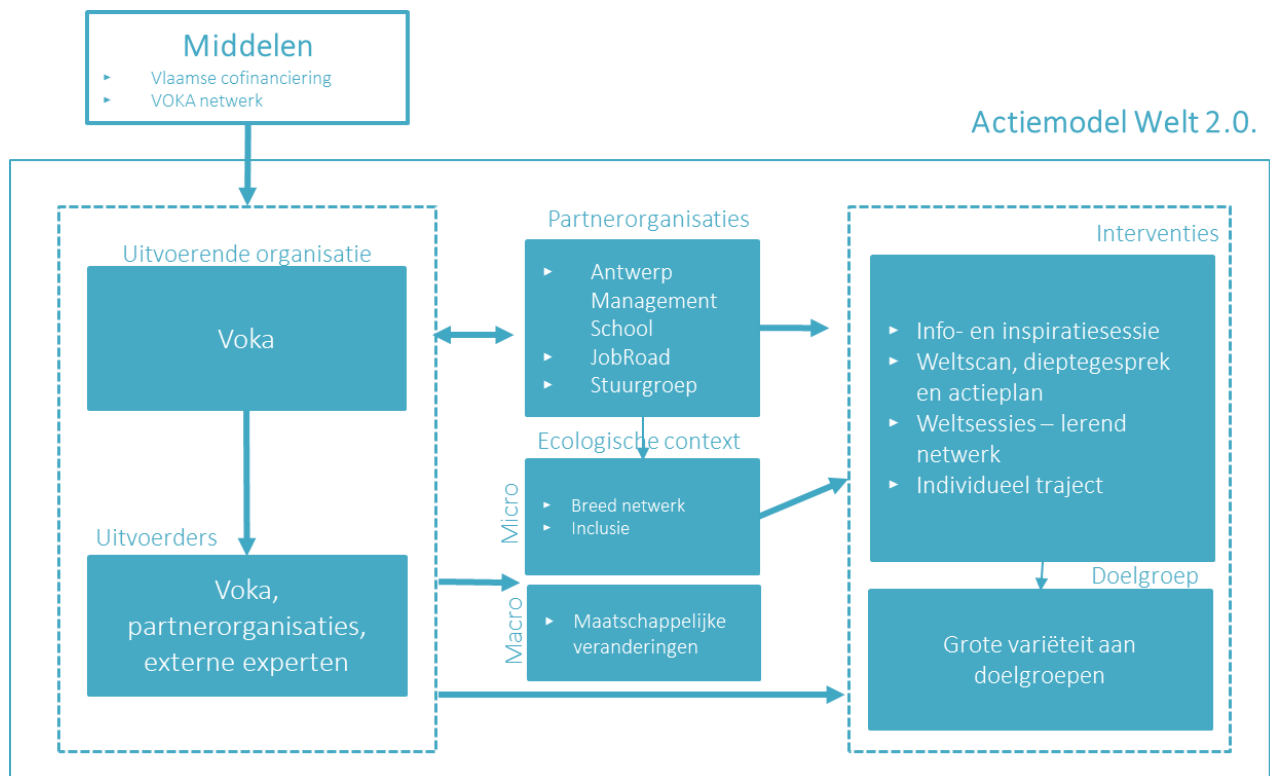
- ▶ Er is uitwisseling tussen de deelnemende ondernemingen; die "community" wordt als een meerwaarde gezien.
- ▶ De specifieke, individuele organisatiecontext staat centraal. Inclusief ondernemen wordt gekoppeld aan de organisatiestrategie.
- ▶ Confronterende aanpak: ze willen een spiegel voorhouden.
- ▶ Het opgestelde plan van aanpak wordt altijd in overleg met de onderneming opgemaakt. Er is geen copy-paste model.
- ▶ De obstakels worden benoemd en gevisualiseerd, zodat dit kan gezien worden als een leerproces.

Om tot daadwerkelijke verandering te komen, is het noodzakelijk om maximaal in te zetten op het creëren van passende **jobs middels job carving en inclusief job design**. Functieaanpassingen zijn, wanneer de werknemer niet of slechts gedeeltelijk in staat is om bestaande functies te vervullen, een bewezen instrument om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Dit heeft echter een serieuze impact op de arbeidsorganisatie, en niet elke werkgever is hier klaar voor.





## 2.9. Welt 2.0.



### 2.9.1 Actiemodel

Element		Onderdelen
Uitvoerende organisatie		VOKA
Uitvoerders		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ VOKA en partnerorganisaties (interne begeleiders en arbeidsbemiddelaars)</li> <li>▶ Externe experts die mee de Weltsessies geven</li> </ul>
Partnerorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Antwerp Management School</li> <li>▶ JobRoad</li> <li>▶ In de stuurgroep van het project zitten Federgon, VDAB, SD Worx en Sterpunt Inclusief Ondernemen</li> </ul>
Ecologische context	Micro	Voka heeft een breed bereik van ondernemingen en werkt structureel rond inclusie (Voka groeimanifest, charter duurzaam ondernemen en plan duurzaam ondernemen)
	Macro	Maatschappelijke veranderingen: vluchtelingencrisis, arbeidsmarktkrapte, oorlog in Oekraïne, energiecrisis, loonindexatie, grondstofprijzen ...
Doelgroep		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grote variëteit aan doelgroepen; geen specifieke focus op kwetsbare groepen</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ondernemingen die al geïnteresseerd zijn en een softscan invullen op de website. De motivatie is vaak dezelfde: ik vind geen mensen en/of kan ze niet bijhouden.</li> </ul>
Interventies	<p><b><u>Info- en inspiratiesessies</u></b></p> <p>Via deze sessies rond inclusie probeert Voka zo veel mogelijk ondernemingen te bereiken en warm te maken om mee te stappen in het traject. Vaak geven we dit podium ook aan tenderpartners van VDAB die hun dienstverlening kunnen toelichten.</p> <p><b><u>Weltscan, dieptegesprek en actieplan (Collectief traject)</u></b></p> <p>De scan, opgemaakt door AMS, beoordeelt de mate van inclusie van de onderneming en neemt dus een scan van het HR-beleid. Dit vullen ondernemingen in op de website van Voka voordat ze in het traject stappen. De resultaten van de scan worden besproken in een dieptegesprek en samen zijn ze de aanleiding voor een Actieplan.</p> <p>Om ondernemingen te helpen hun actieplan uit te voeren bestaan er Welt-Sessies. Dit zijn collectieve sessies met een <b>groep van ondernemingen</b> die deelnemen aan het traject. De sessies zijn interactief en zo gebeurt er kennisdeling tussen de ondernemingen.</p> <p><b><u>Individueel traject</u></b></p> <p>Indien nodig krijgt een specifieke onderneming <b>individuele coaching</b> rond een bepaalde nood die nog niet is opgelost verder uit te diepen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Één-op-één gesprekken waarbij de Voka-begeleider in overleg gaat met de deelnemer om hen verder te helpen en indien nodig door te verwijzen naar het opgebouwde netwerk.</li> <li>▶ Specifieke inhoudelijk opleidingssessies worden georganiseerd om bepaalde thema's uit te diepen. Dit noemen we themasessies.</li> <li>▶ Via jobroad bieden ze <b>jobmatching</b> aan van vacatures; Jobroad stelt de vacatures open voor kansengroepen en werkt samen met steden en gemeenten om instroom te voorzien op de vacatures. Ze sensibiliseren de werkgevers om hun vacatures laagdrempelig voor te stellen aan arbeidsbemiddelaars.</li> <li>▶ <b>Ondernemingsbezoeken:</b> eventueel organiseert Voka een ondernemingsbezoek, waarbij een groep van arbeidsbemiddelaars en begeleiders van kwetsbaren de onderneming in kwestie bezoekt, Hierbij bieden we de onderneming een netwerk aan die het kan aanspreken bij huidige en toekomstige aanwerving.</li> </ul>
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vlaamse cofinanciering (35%) , ESF (40%), Voka (15%)</li> <li>▶ Voka netwerk</li> </ul>



## UITVOERENDE ORGANISATIE



Met Welt willen Voka en Antwerp Management School samen met ondernemingen 'WEndbare Loopbanen voor elk Talent' realiseren.

Er is het Voka Charter Duurzaam Ondernemen', het 'Plan samen groeien', en ook een groeimanifest. WELT kadert dus binnen een groot plan binnen Voka rond een inclusieve samenleving.

## UITVOERDERS

- ▶ Voka -coördinatoren
- ▶ Externe experts die mee de Welt-sessies geven

## PARTNERORGANISATIES

- ▶ **Antwerp Management School:** AMS is de kennispartner van WELT 2.0. Meer bepaald het team van Prof. Ans de Vos neemt deel aan dit project. AMS heeft Voka begeleid om een duidelijke visie te formuleren omtrent inclusief ondernemen. Ze hebben ook de Voka-medewerkers begeleid en een opleiding gegeven ism VDAB. Ze hebben ook de vragen opgesteld van in de Welt-scan. AMS was dus vooral in de opstart erg belangrijk. AMS zal een onderzoek doen op de resultaten van de scans die afgenomen worden. Dit onderzoek zal in een behapbare versie aangeboden worden aan werkgevers en ons verdere netwerk.
- ▶ **JobRoad:** doet de match-making. Doordat Voka bepaalde ondernemingen begeleidt, zien ze individuele noden ontstaan, en Jobroad vult die individuele noden aan door bepaalde vacatures in te vullen met mensen uit kansengroepen).
- ▶ **Stuurgroep:** er is een stuurgroep met FEDERGON, SD WORK, Netwerk inclusief ondernemen, VDAB, ... die mee advies geven over het project.

## ECOLOGISCHE CONTEXT

- ▶ **Micro:**
  - het brede netwerk van Voka helpt enorm bij de bekendheid van het project
  - Het project WELT 2.0. kadert ook binnen het bredere kader van Voka met het Voka Groeimanifest en het Voka Charter Duurzaam Ondernemen.
- ▶ **Macro:**
  - Maatschappelijke veranderingen: vluchtelingen crisis, arbeidsmarkt-krapte; Oekraïne oorlog,.. kan de motivatie en prioriteiten veranderen van de ondernemingen om met dit thema bezig te blijven.

## DOELGROEP

Elke werkgever die een duurzaam HR-beleid wil uitbouwen, kan deelnemen. Die kan uit elke sector komen. Het is handig als er een HR-manager is, iemand die voltijds met HR bezig is, maar dit kan ook de ondernemer zelf zijn (bij kleinere ondernemingen). De Voka-coördinatoren doen een intakegesprek om te kijken naar motivatie bij de ondernemingen, en als dit genoeg bevonden wordt, dan mogen de ondernemingen het traject starten. Het maakt niet uit welk niveau ze al hebben, maar eerder de wens om verandering te bewerkstelligen. Het belangrijkste is: de deelnemers moeten willen uitwisselen.

## INTERVENTIES

Voka Welt bestaat uit verschillende stappen.

### Info- en inspiratiesessies

Via deze sessies rond inclusie probeert Voka zo veel mogelijk ondernemingen te bereiken en warm te maken om mee te stappen in het traject.

## Weltscan, dieptegesprek en actieplan (Collectief traject)

Er is allereerst het **intakegesprek** waarbij de coördinator pijlt naar de motivatie en de verwachtingen van een werkgever. Wanneer deze zich wil engageren volgt er een tweede ontmoeting waarbij de **Welt-scan** wordt afgenomen en de resultaten besproken worden in het **dieptegesprek**. de **Weltscan** (ontwikkeld met Antwerp Management School) die ondernemingen invullen op de website van Voka voordat ze het lerend netwerk starten.

De scan geeft een dieper inzicht in hoe de onderneming zich positioneert op elk van de vier bouwstenen. Als resultaat van de scan krijgt de onderneming een score per bouwsteen in drie mogelijk categorieën: goed bezig, je kan hier nog in groeien of het is een element waaraan gewerkt moet worden. Door de full scan samen met de coördinator in te vullen, worden meteen aandachtspunten opgenomen en aanknopingspunten voor acties bepaald.

Op basis van het gesprek maakt Voka een **actieplan**, waarmee men de ondernemingen wil helpen hun beleid inclusiever te maken. Bij elke pijler worden specifieke tips gegeven aan de ondernemingen en dit plan rust op 4 pijlers:

- ▶ Zelfbewuste en zelfkritische organisatie
- ▶ Ondersteunende organisatie
- ▶ Toegankelijke organisatie
- ▶ Toekomstgerichte organisatie



### - Zelfbewuste en zelfkritische organisatie

- Werk aan een gedeelde visie op waar je als organisatie voor staat, wat 'inclusie' voor jullie betekent, en hoe jullie daaraan kunnen en willen werken.
- Breng in kaart waar jullie vandaag al sterk staan, en waar er nog blinde vlekken zitten. Welke doelgroepen bereik je makkelijk / moeilijk als het gaat over opleiding, ontwikkeling, doorgroeien...?
- Vertrek van een brede definitie van "talent" en kijk bij diversiteit niet enkel naar objectieve kenmerken zoals leeftijd of afkomst.
- Zorg ervoor dat alle medewerkers betrokken worden bij het uitrollen van deze visie en strategie.
- Maak helder wat werknemers kunnen verwachten van jou als werkgever, maar ook wat jij in ruil daarvoor van hen verwacht.
- Focus niet enkel op het aantrekken van divers talent, maar geef ook aandacht aan het aan boord houden en laten doorstromen van dit talent.

### - Ondersteunende organisatie

Focus als leidinggevende niet enkel op de huidige functies van je medewerkers, maar denk ook aan mogelijke toekomstige rollen in functie van hun talenten en passies. Maak deze oefening voor elke medewerker, niet voor geselecteerde functies of niveaus.

- Ga na of de ondersteuning vanwege leidinggevendenden, HR-verantwoordelijken, collega's, management... geldt voor iedereen in de organisatie (dus ook uitzendkrachten, medewerkers met contracten van bepaalde duur, zelfstandigen en freelancers).
- Ga na of je drempels kan wegnemen (bv. als leidinggevende meer contactmomenten inlassen voor vragen, informatiedeling...) zodat nog meer medewerkers gebruikmaken van de beschikbare ondersteuning.
- Stimuleer als leidinggevende je medewerkers nog meer om na te denken over hun professionele toekomst.

#### - Toegankelijke organisatie

Bekijk hoe je de samenwerking tussen verschillende teams nog kan verbeteren en verlies daarbij zelfstandigen, medewerkers met een contract van bepaalde duur en freelancers niet uit het oog.

- Ga na of er mogelijkheden zijn voor medewerkers om andere taken uit te proberen die misschien dichterbij hun talenten en/of passies liggen. Dit kan bijvoorbeeld door tijdelijke projecten op te nemen in een ander team of door echt volledig van functie te veranderen.
- Blijf bekijken of bepaalde vereisten voor vacatures geldig blijven (bv. diploma), alsook of sollicitanten niet enkel passen bij de functie die moet worden ingevuld, maar ook bij de organisatie op de langere termijn. Zo houd je mogelijkheden open waarbij die persoon andere rollen kan uitproberen en dus breed inzetbaar is.
- Zorg ervoor dat medewerkers die terugkeren na een langdurige afwezigheid de nodige begeleiding krijgen bij hun terugkeer. Ook aanpassingen die doorgevoerd worden op de werkvloer vragen de nodige omkadering voor medewerkers om hier op een gepaste manier mee om te kunnen gaan.
- Ga na of de mogelijkheid bestaat om de fysieke werkplek aan te passen aan de noden van (potentiële) medewerkers.

#### - Toekomstgerichte organisatie

• Medewerkers die breed inzetbaar zijn, zijn waardevol voor de organisatie. Zorg ervoor dat mogelijkheden ruim aanwezig zijn om loopbaanmogelijkheden te verkennen en het gesprek aan te gaan met leidinggevendenden, collega's, management, HR-verantwoordelijke(n), etc. Evalueer daarbij of dit soort interne trajecten plaatsvinden en hoe medewerkers ze ervaren.

• Zorg ervoor dat zo goed als alle medewerkers betrokken zijn bij taken die steeds belangrijker worden voor de organisatie, zodat er weinig medewerkers volledige takenpakketten hebben die plots kunnen verdwijnen of sterk veranderen.

• Medewerkers die moeite hebben om de laatste evoluties in hun domein te volgen, krijgen idealiter een coachings-, begeleidings- of opleidingstraject aangeboden. Het is ook belangrijk om, naast ondersteuning, ook een bewustwording daarrond te creëren. Je maakt medewerkers duidelijk waarom dit belangrijk is voor de organisatie. Verlies daarbij de talenten, passies en ambities van de medewerkers niet uit het oog. Evalueer of deze trajecten positief beoordeeld worden door medewerkers en of ze vooruitgang boeken

### Welt-sessies – lerend netwerk



Om ondernemingen te helpen hun actieplan uit te voeren bestaan er Welt-Sessies. Hierbij wordt op maat van de onderneming bekeken wat nodig, wenselijk en haalbaar is. De resultaten van de scan en het dieptegesprek vormen daarbij de leidraad.

De Welt-sessies zijn collectieve sessies met een groep van ongeveer 15 ondernemingen die deelnemen aan het traject. De thema's in de sessies zijn steeds gelinkt aan de 4 pijlers en worden ingeleid door een expert. Daarnaast zijn de Welt-sessies ook interactief; er gebeurt zo kennisdeling tussen de verschillende deelnemers. Sommige ondernemingen scoren goed op één thema, en dat is dan interessant om te delen met de groep en dus om van elkaar te leren en zo ontstaat een 'lerend netwerk'.

### Individueel traject

#### ▶ [Individuele coaching](#)

Een individuele coaching wordt opgestart als er een nood is die nog niet werd opgelost in het collectief traject. Dit individueel traject behandelt specifieke vragen of omvat coaching, vaak met minder ondernemingen samen of individueel. De werkmethode is hier voornamelijk co-creatie.

#### ▶ [Thematrajecten](#)

Er zijn verschillende thema's (aanvullende HR-onderwerpen) waarover sessies worden georganiseerd. Ondernemingen kunnen zelf uit een selectie kiezen.

#### ▶ [Ondernemingsbezoeken](#)

Eventueel organiseert Voka een ondernemingsbezoek, waarbij een groep van arbeidsbemiddelaars en begeleiders van kwetsbaren de onderneming in kwestie bezoekt. Het doel is om de onderneming kenbaar te maken bij de begeleiders zodat, wanneer er kandidaten zijn, die vlotter kunnen doorverwezen worden naar de onderneming. Dit is belangrijk omdat tenderpartners van de VDAB de ondernemingen vaak te weinig kennen. Ondernemingsbezoeken zijn daarom erg nuttig om elkaars wereld beter te leren kennen.

#### ▶ [Jobmatching](#)

Via Jobroad wordt ingezet op het matchen van vacatures; Jobroad gaat mee bekijken om vacatures open te stellen voor kansengroepen, en de werkgevers te sensibiliseren.

## MIDDELEN

Deelname aan het Welt-traject is volledig gratis en geschikt voor ondernemingen uit elke sector. Wat betreft financiering is er Vlaamse cofinanciering (35%), ESF (50%) en eigen middelen van Voka (15%). Ook is er het uitgebreide Voka netwerk en de uitgebouwde expertise.

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 6 681 974,00 EUR.

## 2.9.2 Veranderingsmodel

### IMPACT

Gezien de grote variëteit in ondernemingen die WELT 2.0. begeleidt, verschilt de gewenste uitkomst van het project van onderneming tot onderneming. De achterliggende gedachte dat inclusief ondernemen een groeiproces is, maakt dat elke verandering gezien wordt als een stapje dichterbij dit doel. WELT 2.0. beoogt om op zijn minst een zaadje te planten dat moet blijven groeien in de tijd. Voor veel ondernemingen die deelnemen is bewustmaking al een belangrijke uitkomst.



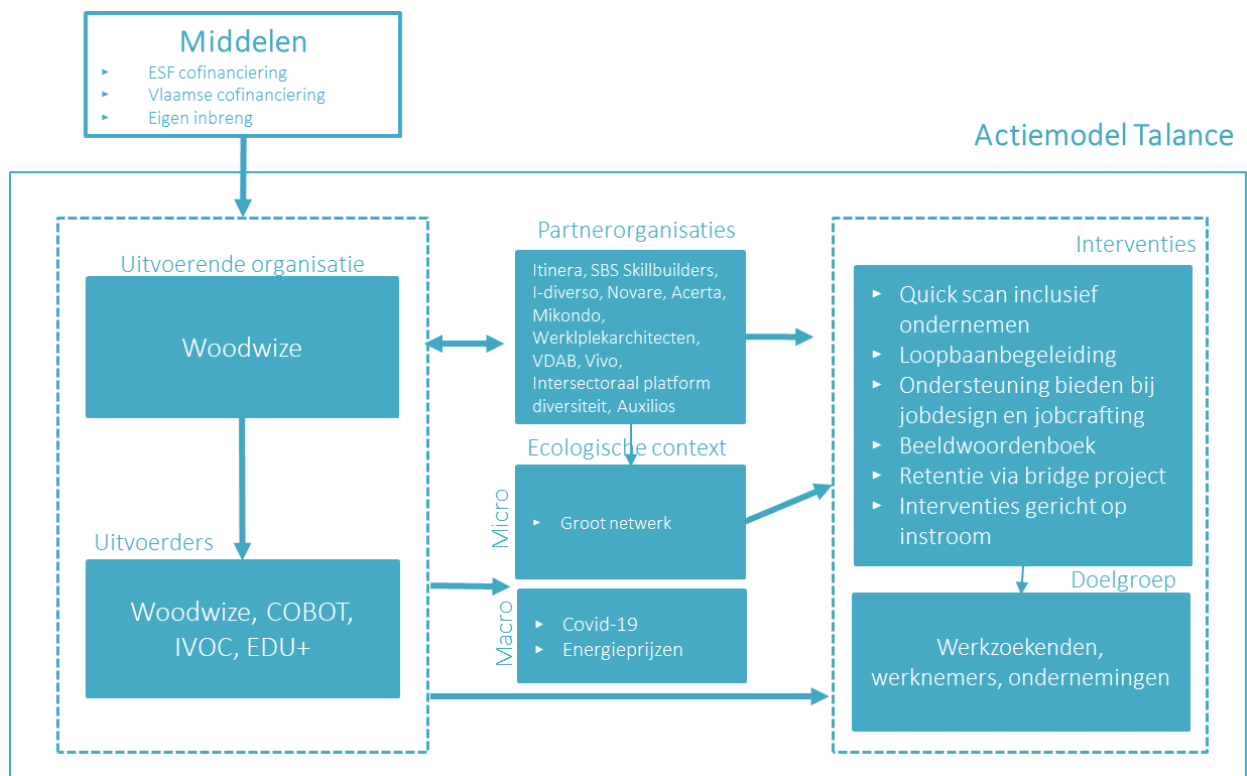
Via de acties wil het project ook de **mentaliteit van werkgever** aanpassen: het beleid, cultuur, visie, missie, doelstellingen... Verder is het ook belangrijk dat er een doorvertaling gebeurt van die mentaliteit/cultuur naar werkvloer en de werknemers.

#### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

- ▶ Alleen al door de **scan** beginnen ondernemingen na te denken en zien ondernemingen dat ze soms onbewust incompetent zijn. Zo helpt Voka ondernemingen om meer zelfbewust en kritisch te worden: bewust van waar men als onderneming staat. Dit bewustzijn is een eerste stap om verder te werken aan de bereidheid om van de werkomgeving een toegankelijke plek te maken voor mensen met verschillende achtergronden. De Welt-scan wil als het ware een spiegel voorhouden.
- ▶ Het doel van het **actieplan** is om ondernemingen een structuur te geven op vlak van inclusie, en gestroomlijnde acties hierbinnen te organiseren. Het actieplan wordt opgesteld op maat van de onderneming en is gestructureerd rond de vier pijlers. De acties zijn vrij in te vullen door de werkgevers zelf. Dit is belangrijk aangezien welke acties passen voor een bepaald onderneming, cultuurafhankelijk is.
- ▶ Belangrijk is echter dat ondernemingen, via de **acties, leren van elkaar**. Ze zien en horen hoe andere ondernemingen uitdagingen hebben aangepakt en kunnen dit doorvertalen.



## 2.10. Talance



### 2.10.1 Actiemodel

Element		Onderdelen
Uitvoerende organisatie		Woodwize als promotor van het project
Uitvoerders		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ WOODWIZE: sectororganisatie van de sector Stoffering en Houtbewerking.</li> <li>▶ COBOT: paritair beheerd opleidingscentrum voor de werknemers van de textielsector</li> <li>▶ IVOC: IVOC is het paritair beheerd opleidingscentrum voor de Belgische kleding- en confectiesector.</li> <li>▶ EDU+: EDUplus organiseert en coördineert de vormingsinspanningen voor de werknemers in de groene sectoren</li> </ul>
Partnerorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Itinera, SBS Skillbuilders, I-diverso, Novare, Acerta, Externe begeleiders (Mikondo), Werkplekarchitecten, VDAB, Vivo, Intersectoraal platform diversiteit, Auxilios</li> </ul>
Ecologische context	Micro/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Als sectororganisatie hebben de partners al een groot netwerk</li> </ul>
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Covid-19, energieprijzen, stijgende prijzen van materialen, leveringsproblemen door oorlog in Oekraïne...</li> </ul>
Doelgroep		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Werkzoekenden</li> <li>▶ Werknemers</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ondernemingen: zaakvoerders en leidinggevendenden; HR-verantwoordelijken</li> </ul>
Interventies	<p><b>De belangrijkste interventies zijn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Quick scan inclusief ondernemen</b> Ze doen een quick scan van de interne processen om ondernemingen inzicht te geven in de drempels voor kansengroepen binnen hun (HR)beleid.</li> <li>▶ <b>Loopbaanbegeleiding en retentie</b> Door de krapte willen ondernemingen geen mensen verliezen, en sommige medewerkers vallen uit of kiezen voor een andere job buiten de onderneming, terwijl er vaak nog mogelijkheden zijn binnen de onderneming voor andere taken. Het project wil hier de nadruk leggen op het bewust maken van de verschillende partijen, op hoe ieder door zijn manier van denken een bijdrage levert.</li> <li>▶ <b>Ondersteuning bieden bij jobdesign en jobcrafting</b> Ze mikken hierbij zowel op het aanbieden van advies en ondersteuning bij jobdesign als op het opleiden van "jobdesigners" binnen de ondernemingen</li> <li>▶ <b>Beeldwoordenboek (= taalondersteuning)</b> Op vraag van de onderneming. Maakt men beeldwoordenboeken met als doel het aanleren van de Nederlandse benamingen van de materialen en handelingen. Men maakt de beeldwoordenboeken met foto's van alle materialen die worden gebruikt, de verschillende handelingen,... en zetten de woorden erbij in het Nederlands, Frans en Engels.</li> <li>▶ <b>Retentie en doorstroom via bridge project</b> Ze brengen ondernemingen met een (tijdelijke) vraag naar uitstroom en ondernemingen met een (tijdelijke) vraag naar instroom met elkaar in contact. Medewerkers die in outplacement, of tijdelijke werklozen kunnen gedurende hun opzeg/werkloosheid gaan proeven van het werk in een nieuw onderneming. Zo willen ze hen de mogelijkheid bieden om (tijdelijke) werkloosheid te vermijden en aan het werk te blijven in een passende job in een ander onderneming.</li> <li>▶ <b>Andere interventies gericht op instroom zijn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- infosessies samen met VDAB voor werkzoekenden (Blind date)</li> <li>- sectoropleidingen rond thema's zoals diversiteit, cultuurverschillen,...</li> </ul> </li> </ul>
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESF en Vlaamse cofinanciering en eigen inbreng</li> </ul>

## UITVOERENDE ORGANISATIE

Woodwize is promotor van dit project. Woodwize werd opgericht door de sociale partners van de sector Stofferij en Houtbewerking. Als sectororganisatie bereikt Woodwize een netwerk van 1620 ondernemingen en 12.775 werknemers. Via opleidingen en informatiesessies draagt Woodwize bij tot veilig en duurzaam werk in de houtsector en dit voor verschillende doelgroepen nl. werkgevers, werknemers, werkzoekenden, scholen, leerkrachten en leerlingen.



Woodwize heeft verschillende acties:

- ▶ Woodwize ondersteunt het competentiebeleid voor ondernemingen en medewerkers en biedt naast een ontwikkelaanbod ook begeleiding en advies bij ontwikkelnoden in de sectorondernemingen.
- ▶ Daarnaast volgt Woodwize de arbeidsmarkt van nabij op in functie van knelpuntvacatures.



- ▶ Ondernemingen uit de sector kunnen rekenen op ondersteuning bij het onthaal van nieuwe medewerkers (opleiding werkzoekenden). Verder vangt Woodwize de uitstroom uit de sector op via sectoraal outplacement ...
- ▶ Woodwize vormt ook de link tussen onderwijs en arbeidsmarkt o.a. via aangepast houtonderwijs, nascholingen en ondernemingsbezoeken voor leerkrachten, opvolging "Leren en Werken", promotiestages ...
- ▶ Daarnaast heeft Woodwize een actieve rol in promotie en imago van de sector.

## UITVOERDERS

Onder de noemer TALANCE werd door WOODWIZE, COBOT, IVOC en EDU+ een ESF-dossier ingediend waar de vier sectoren hun krachten willen bundelen om ondernemingen te ondersteunen om aan de slag te gaan met een inclusieve benadering rond instroom en retentie van medewerkers. Maandelijks is er een stuurgroep met alle uitvoerders.

## PARTNERORGANISATIES

Ze werken voor de uitvoering samen met 6 partners namelijk:

- ▶ Partners die in de dienstverlening een actieve rol opnemen
  - Itinera Talentcoaching, voornamelijk voor ondersteuning m.b.t. loopbanen
  - SBS Skillbuilders, voornamelijk voor ondersteuning m.b.t. loopbanen
  - I-diverso, voornamelijk voor jobdesign
  - Novare, voornamelijk voor jobdesign
  - Acerta, voor hun netwerk aan ondernemingen over alle sectoren heen en de ervaring in het ondersteunen van organisaties in het- uitbouwen van hun HR-beleid
  - Auxilios (sinds mei 2022 ifv aanpassingen in kader van verlenging)
- ▶ "Andere partners
  - Verder wordt nog samengewerkt met: het provinciaal netwerk van SPOC's bij De Werkplekarchitecten, VDAB, VIVO, Intersectoraal platform diversiteit (maar die kost wordt niet gedragen door het project)

Talance heeft een link met het project 'Exclusief inclusief' en 'Hands on Inclusion' en verwijzen naar hen door. De doorverwijzing kan ook naar de andere projecten 'Inclusieve ondernemingen', maar deze zijn nog te weinig gekend, waardoor doorverwijzing moeilijker ligt.

## ECOLOGISCHE CONTEXT

- ▶ Micro/meso:
  - Als sectororganisatie hebben de verschillende partners al een bepaald netwerk
  - Ze wisselen veel informatie uit met de andere ESF-projecten en verwijzen ondernemingen ook door naar andere ESF projecten
- ▶ Macro:
  - Covid-19 crisis had impact want ze konden werkzoekenden moeilijk matchen met ondernemingen. gezien ze events moesten uitstellen. Ook hadden veel ondernemingen in de houtsector net veel werk bij het einde van de Covid-19 crisis, en was er geen nood om tijdelijke werkzoekenden te herplaatsen. Vele gesprekken en coaching sessies moesten ook online doorgaan.
  - Momenteel zijn het onzekere tijden, en zijn ondernemingen vooral bezig met de stijgende prijzen.

## DOELGROEP



- ▶ Zaakvoerders en leidinggevend, HR-verantwoordelijken
  - Na een quick scan<sup>27</sup> en een intakegesprek met een onderneming wordt een voorstel uitgewerkt en dan wordt er beslist of er gestart wordt met de interventie. Als de onderneming niet bij Talance kan worden verder geholpen, wordt het vaak doorverwezen naar andere partijen.
  - De ondernemingen moeten een samenwerkingsovereenkomst tekenen, een soort 'engagementsverklaring', dus het is niet vrijblijvend.
- ▶ Werkzoekenden en werknemers
  - Werkzoekenden worden bereikt in het kader van de infosessies

De doelgroep komt voornamelijk uit, maar is niet beperkt tot, de vier sectoren van de partnerorganisaties. De pool van ondernemingen die bij Talance is breed (bv. de vacatures raken moeilijk ingevuld, er is veel verloop in personeelsverloop en vooral bij jongeren, hoe kunnen we zorgen voor een gepaste taalondersteuning, enz.).

## INTERVENTIES

Er zijn binnen het project verschillende clusters waarbinnen de acties kunnen worden gekaderd.

### 1. Quick scan inclusief ondernemen & sensibilisering

De ervaring leert hen dat persoonlijke bezoeken aan ondernemingen de meeste impact hebben om nieuwe praktijken te verspreiden. Daarom doen ze **gerichte ondernemingsbezoeken** bij ondernemingen met (knelpunt)vacatures en of die interesse in inclusief ondernemen hebben getoond (via participatie aan opleidingen, directe vragen, ...). Hierbij doen ze een **quickscan van de interne processen** om ondernemingen inzicht te geven in de drempels voor kansengroepen binnen hun (HR)beleid.

### 2. Interventies om instroom te bevorderen

#### *Sessie en opleidingen*

Ze organiseren samen met VDAB **infosessies** voor werkzoekenden die aspiraties hebben om binnen de houtsector aan de slag te gaan. Dit zijn een soort van 'blind dates', maar tijdens die infosessies kan er dan ook gesolliciteerd worden. Ze bieden als sectororganisaties ook **sectoropleidingen** aan. Naast technische en persoonlijke vaardigheden, bieden ze nu ook trainingen aan rond thema's zoals diversiteit, cultuurverschillen,... om zo de kennis over en het inzicht in inclusief ondernemen te verhogen.

#### *Ondersteuning bieden bij jobdesign en jobcrafting*

Talance wil werkgevers aanzetten om op een andere manier naar het bestaande werk in een onderneming te gaan kijken en hen vertrouwd maken met inclusief jobdesign en jobcreatie. Deze aanpak is ook gericht op retentie. Het doel van inclusief jobdesign is om eenvoudige, ondersteunende taken te scheiden van complexe werkzaamheden en deze taken bundelen tot een laagdrempelige functie. Zo stimuleert men kanscreatie. Gespecialiseerd personeel kan zo namelijk ontlast worden, personeel kan zich meer focussen op kerntaken en de nieuwe functie met laagdrempelige taken is geschikt voor werknemers die moeilijker meekunnen in complexe werkprocessen.<sup>28</sup> Talance mikt hierbij zowel op het aanbieden van advies en ondersteuning bij jobdesign als op het opleiden van "jobdesigners" binnen de ondernemingen.

## Aanpak<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Bij de Bridge interventies is geen quick scan vereist.

<sup>28</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=axCVKZM18pk>

<sup>29</sup> Projectvoorstel 'Talance'

1. Opleiding en webinar jobdesign organiseren  
Via online en face 2 face opleidingen en workshops over jobdesign willen we ondernemingen leren hoe ze door het anders inrichten van werkprocessen en het afsplitsen van de elementaire, ongeschoolde taken, hun gekwalificeerd personeel beter kunnen inzetten voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid en de elementaire taken kunnen samenvoegen tot een nieuwe laagdrempelige functie die toegankelijk is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
2. Verkennen van de mogelijkheden voor jobdesign in de eigen organisatie  
We voorzien een aanpak waarbij ondernemingen beroep kunnen doen op ondersteuning van een sectorconsulent om na te gaan of er binnen de onderneming mogelijkheden zijn tot het creëren van instroomjobs via jobdesign. Tijdens hun ondernemingsbezoeken, brengen de consulenten aan de hand van een vragenlijst de noden en mogelijkheden in kaart waaruit al dan niet een positief advies komt om via jobdesign instroomjobs en gespecialiseerde jobs te creëren.
3. Ondersteuning bij de analyse van werkprocessen ikv jobdesign  
Samen met externe experts worden vervolgens de werkprocessen geanalyseerd samen met de leidinggevende en de functiehouders. Er wordt in kaart gebracht welke de eenvoudige en welke de gespecialiseerde taken zijn, welke afgesplitst kunnen worden rekening houdend met de mogelijkheden aangegeven door leidinggevende en de functiehouders. Hierbij wordt de aanpak afgestemd op de grootte en de mogelijkheden van de organisatie (Mondelinge of schriftelijke bevraging van de betrokkenen, observatie op de werkplek, analyseworkshop)

### Beeldwoordenboek

Ze willen ondernemingen praktisch ondersteunen bij het weghalen van **taaldrempels** in werving en selectie en in de communicatie op de werkvloer. Hierbij willen ze hen naast het reeds bestaande aanbod waarbij de taalhelp van externe experts komt die ondersteuning bieden, vooral **tools** in handen geven waarmee zowel ondernemingen als (nieuwe) medewerkers **autonoom aan taalbarrières** kunnen werken. Ze maken zo beeldwoordenboeken met f'to's van alle materialen die worden gebruikt, de verschillende handelingen,.. en zetten de woorden erbij in het Nederlands, Frans en Engels. Zo leren nieuwe medewerkers makkelijk het woord voor de verschillende materialen en leren zij instructies beter begrijpen.

#### Aanpak<sup>30</sup>

Er wordt daarnaast ook samengewerkt met VDAB i.k.v. de uitbreiding van de beeldwoordenboeken via de taalapp 'FACT'. FACT is een app met vakjargon in verschillende talen en werd uitgewerkt met als doel de communicatie op de werkvloer tussen mensen met een verschillende moedertaal eenvoudiger te maken. De gebruiker kan zelf haar of zijn moedertaal instellen en een doeltaal kiezen. De app vertaalt tussen Nederlands, Frans, Engels, Arabisch, Dari, Pashtu, Roemeens en Pools en kan ook ingezet worden als oefeninstrument. De app bevat naast geschreven vertalingen, ook geluidsopnames ingesproken door moedertaalsprekers en zoveel mogelijk ook ondersteunende illustraties. Momenteel bevat de app woordenschat uit de land- en tuinbouw en uit de metaalsector (basics). De ontwikkelaars van FACT zijn momenteel bezig met de basiswoordenschat toe te voegen voor de houtsectoren. Textiel en confectie zullen later aan bod komen.

### 3. Loopbaanbegeleiding

<sup>30</sup> Projectvoorstel 'Talance'



De op maat aangeboden loopbaanbegeleiding van Talance wil duurzame loopbanen stimuleren en werkplekgeeluk in ondernemingen versterken zodat iedere werknemer zich goed voelt en voldoende erkenning krijgt. Deze interventie is dus gericht op "retentie".

Loopbaanbegeleiding is vaak noodzakelijk omdat leidinggevend en het typisch gevaarlijk vinden om loopbaanwensen van werknemers bespreekbaar te maken. Ze hebben schrik omdat ze niet aan de wensen kunnen voldoen en de werknemer uiteindelijk van werkgever zal veranderen. Deze begeleiding wil de mogelijkheden tonen aan werkgevers om een duurzaam (intern) loopbaanbeleid uit te stippelen.

Deze loopbaanbegeleiding helpt werkgevers om het loopbaanbeleid van de onderneming verder uit te bouwen, leidinggevend en op te leiden zodat zij loopbaansignalen herkennen en loopbaangerichte gesprekken kunnen voeren met werknemers. Ook werknemers worden ondersteund door groeiend zelfinzicht en helder communiceren over hun noden naar de leidinggevend en. Deze loopbaanbegeleiding gebeurt door coaches en via digitale ondersteuning.<sup>31</sup>

Er kan dus loopbaanondersteuning aangeboden worden op 3 niveaus:

- ▶ *Individueel niveau:* bv. iemand die niet langer tevreden is met zijn taakinvoering.
- ▶ *Op niveau van de onderneming:* om een goed gestructureerd loopbaanbeleid op te zetten in de onderneming
- ▶ *Op niveau van de leidinggevend en:* Hoe loopbaangesprekken voeren met het personeel, hoe op een constructieve wijze mensen aansturen en personeel tevreden houden

#### 4. Retentie via bridge project

Bridge is een platform om werknemers te "delen". Via dit platform worden ondernemingen met een (tijdelijke) vraag naar **uitstroom** en ondernemingen met een (tijdelijke) vraag naar **instroom** met elkaar in contact gebracht. Voor medewerkers die met uitstroom bedreigd worden willen ze een mogelijkheid bieden om **(tijdelijke) werkloosheid te vermijden** en aan het werk te blijven in een passende job in een ander onderneming. Zo bouwen ze **bruggen tussen ondernemingen** voor medewerkers die met (tijdelijk) jobverlies bedreigd worden en kunnen we de impact van (tijdelijke) uitstroom opvangen. Dit initiatief wordt ondersteund door Acerta om ervoor te zorgen dat alles correct verloopt.

Dit is zeker niet gemakkelijk, want er komt veel bij kijken, zoals de regelgeving en verzekeringen. Het ligt soms ook moeilijk bij de vakbonden, want sommige partners mogen het niet meer promoten van de vakbonden

Verder wordt er ook aan sensibilisering gedaan via infosessies en opleidingen, nieuwsbrieven en sociale media.

#### MIDDELEN

- ▶ ESF en Vlaamse cofinanciering en eigen inbreng

De totale gesubsidieerde kost die werd toegekend bedraagt 689 304,00 EUR.

### 2.10.2 Veranderingsmodel

#### IMPACT

In het algemeen streven ze ernaar dat ondernemingen openstaan voor mensen met een verdere afstand tot de arbeidsmarkt en dus iedereen kansen willen bieden maar zonder het winstoogmerk uit het oog te verliezen. Ze

---

<sup>31</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=1Cz0yKcnfe0>



overtuigen ondernemingen dat inclusief ondernemen een meerwaarde is, want hierdoor krijgen ze overtuigde medewerkers in de onderneming. Zo werken ze dus naar een betere instroom en retentie. Bepaalde interventies werken meer op retentie (bv. loopbaanbegeleiding) en andere meer op instroom (bv. infosessies voor werkzoekenden).

### VERANDERINGEN IN WERKGEVERSGEDRAG

Veranderingen in werkgeversgedrag zijn cruciaal om de beoogde uitkomsten inzake inclusie, instroom en retentie te bekomen. Het is belangrijk dat werkgevers niet enkel klagen over problemen en noden, maar concreet actie gaan ondernemen. Verschillende veranderingen in werkgeversgedrag die Talance beoogt te stimuleren via haar individuele acties zijn onder andere:

- ▶ Werkgevers kunnen andere doelgroepen aanspreken en breder gaan kijken
- ▶ Werkgevers kunnen inclusieve vacatures gaan opstellen. Het valt op dat sommige vacatures te veeleisend zijn voor de effectieve job en er een mismatch is tussen de vacature en de werkelijkheid.
- ▶ Werkgevers kunnen aan jobcrafting en jobdesign doen
- ▶ ...

Talance probeert op verschillende manieren en via verschillende interventies veranderingen in werkgeversgedrag te stimuleren, afhankelijk van de noden en de vraag van de ondernemingen.

- ▶ Via de Quick scan houden ze de ondernemingen een spiegel voor, zodat ze zich in de plaats stellen van de werkzoekende.
- ▶ Ondernemingen kunnen via hun acties referentiebewijzen krijgen (zie Sterpunt), en dit werkt bij de ondernemingen, door dit bijvoorbeeld in de kijker te zetten op social media. Werkgevers kijken vaak naar wat de concurrenten doen
- ▶ Bij het aanbieden van loopbaanbegeleiding willen ze mensen lang aan het werk houden door een gedachteverandering teweeg te brengen, door actief te luisteren naar de problemen. Ondernemingen hielden minder van 'externe kopbaanbegeleiders' want ze gingen ervan uit dat de medewerkers hierdoor gingen vertrekken, maar via talance konden ze de ondernemingen stimuleren om dit wel te doen.
- ▶ Met Job crafting en job design willen ze de mismatch verkleinen tussen een vacature en de werkelijkheid, bv. In de praktijk staat de onderneming vaak open voor een persoon die niet helemaal voldoet aan de vacature, maar is niet altijd zichtbaar voor de werkzoekenden. Zo helpen ze de ondernemingen inclusieve vacatures op te stellen door niet te veel eisen erin te zetten. Het is interessant voor ondernemingen dat er met een kleine aanpassing al veel kan veranderen, en dat een vacature bvb wél ingevuld geraakt.
- ▶ Met het 'Bridge' project willen ze de administratieve last vergemakkelijken bij ondernemingen om een persoon tijdelijk aan te werven van (of uit te lenen aan) een ander onderneming om zo de instroom en diversiteit op de werkvloer te verhogen
- ▶ Talance probeert ook ondernemingen bewust te maken van wat er allemaal bestaat, wat het brede aanbod aan diensten is waar een onderneming beroep op kan doen. Dit doen ze ook door ondernemingen door te verwijzen naar andere dienstverleners. Zo vullen ze een lacune aan bij de ondernemingen die niks van het aanbod kennen.
- ▶ Goede praktijken worden ook getoond aan de ondernemingen en zo kunnen ondernemingen leren van elkaar.
- ▶ Verder probeert Talance continu verder te sensibiliseren in al hun acties.









### A.3 / Enquêteresultaten opgesplitst voor grootste projecten

Tabel 33: Redenen om beroep te doen op de begeleiding, voor de 4 projecten met grootste respons

Ondersteuningsnoden bij het ...	Algemeen (379)	Welt (120)	Elk talent aan naar Boord (92)	Schakels inclusief ondernemen (128)	Exclusief Inclusief (102)
Aantrekken van nieuwe medewerkers	53,3%	52,5%	68,5%	48,4%	58,9%
Behouden van werknemers	27,4%	30,0%	35,9%	26,6%	23,2%





Omgaan met de bestaande diversiteit op de werkvloer	26,1%	31,7%	8,7%	39,1%	32,6%
Uitwerken/optimaliseren van een inclusie- en/of diversiteitsbeleid	25,9%	29,2%	14,1%	24,2%	10,5%
Realiseren van diversiteit op de werkvloer	23,2%	25,8%	12,0%	21,1%	34,7%
Employer branding	20,8%	35,8%	23,9%	15,6%	18,9%
Het onthaal van nieuwe werknemers (met specifieke noden)	19,5%	16,7%	17,4%	25,0%	28,4%
Bijscholen van werknemers	16,9%	11,7%	8,7%	27,3%	26,3%
Uitwerken/optimaliseren van een retentiebeleid (dit is strategie om werknemers te motiveren en behouden)	15,8%	25,8%	15,2%	18,0%	16,8%
Re-integratie van werknemers	9,5%	9,2%	9,8%	10,2%	21,1%
Uitwerken/optimaliseren van een competentiebeleid	9,0%	11,7%	10,9%	10,9%	9,5%
Aanpassen van de werkvloer aan medewerkers met specifieke noden	7,7%	9,2%	5,4%	7,8%	13,7%
Ik schreef me in zonder een specifieke ondersteuningsnood	3,4%	0,8%	3,3%	0,8%	1,1%
Andere	1,6%	1,7%	0,0%	1,6%	0,0%

Bron: Enquête bij ondernemingen die begeleiding bij minstens één van de projecten ontvingen

Opmerkingen: De top 3 per project is geaccentueerd. De percentages stellen telkens het aandeel ondernemingen voor dat binnen een bepaald project de ondersteuningsnood heeft aangeduid. De respondenten konden meerdere ondersteuningsnoden aanduiden.

Tabel 34: Vorm van de begeleiding voor de 4 projecten met grootste respons

	Algemeen (n=362)	Welt (n=115)	Elk talent aan Boord (n=91)	Schakels (n=123)	Exclusief (n=93)
Advies op maat	39,2%	34,8%	60,4%	35,8%	38,7%
Uitvoeren van een scan	33,4%	51,3%	42,9%	30,9%	30,1%
Collectieve infosessie(s)	31,2%	49,6%	19,8%	22,0%	29,0%
Deelname aan lerend netwerk	25,1%	57,4%	14,3%	14,6%	31,2%
Opmaak individueel actieplan	24,3%	29,6%	13,2%	22,0%	37,6%
Actiegerichte begeleiding/coaching	24,3%	19,1%	9,9%	34,1%	38,7%
Collectieve workshop(s)	20,4%	33,0%	7,7%	20,3%	25,8%
Beschikbaar stellen van tools & materiaal	19,9%	20,9%	19,8%	16,3%	22,6%
Bedrijfsbezoek(en)	8,3%	10,4%	12,1%	8,9%	15,1%
Verkrijgen van een certificaat of award	5,0%	8,7%	3,3%	4,9%	7,5%
Andere	3,3%	2,6%	1,1%	2,4%	2,2%
Dat weet ik niet meer	3,3%	0,0%	1,1%	4,1%	0,0%

Bron: Enquête bij ondernemingen die begeleiding bij minstens één van de projecten ontvingen

Tabel 35 Thema's waaronder de inhoud van de begeleiding viel voor de 4 projecten met grootste respons

	Algemeen (n=365)	Welt (n=116)	Elk talent aan Boord (n=91)	Schakels naar inclusief ondernemen (n=125)	Exclusief inclusief (n=95)
Instroom en onthaal	55,1%	53,5%	67,8%	51,4%	53,7%



Inclusieve werkvloeren (bv. taal, antidiscriminatie)	42,1%	57,0%	15,6%	48,6%	44,2%
Begeleiding en coaching op mijn werkvloer/in mijn onderneming	40,4%	41,2%	30,0%	51,4%	53,7%
Duurzame loopbanen en behoud van werknemers	22,6%	36,8%	26,7%	25,7%	18,9%
Arbeidsorganisatie (bv. jobdesign)	21,5%	38,6%	18,9%	25,7%	22,1%
Opleidings- en competentiebeleid	20,9%	30,7%	18,9%	31,4%	32,6%
Andere	3,7%	4,4%	2,2%	0,0%	1,1%
Dat weet ik niet meer	2,5%	2,6%	1,1%	0,0%	1,1%

Bron: Enquête bij ondernemingen die begeleiding bij minstens één van de projecten ontvingen

Tabel 36: Mate waarin begeleiding aan de verwachtingen voldeed, voor de 4 projecten met grootste respons

	Algemeen (n=365)	Welt (n=116)	Elk talent aan Boord (n=91)	Schakels naar inclusief ondernemen (n=125)	Exclusief inclusief (n=95)
Helemaal niet	0,3%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%
Eerder niet	4,9%	0,9%	7,7%	4,8%	3,2%
Eerder wel	51,8%	53,4%	53,8%	49,6%	53,7%
Helemaal wel	38,6%	41,4%	34,1%	43,2%	41,1%
Weet ik niet meer	4,4%	4,3%	3,3%	2,4%	2,1%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 37: Mate waarin de begeleiding aangepast was aan de noden en behoeften van de onderneming, voor de 4 projecten met grootste respons

	Algemeen (365)	Welt (116)	Elk Talent aan Boord (91)	Schakels naar inclusief ondernemen (125)	Exclusief inclusief (95)
Helemaal niet aangepast	1,1%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%
Eerder niet aangepast	7,7%	4,3%	7,7%	6,4%	4,2%
Eerder wel aangepast	59,5%	66,4%	53,8%	58,4%	70,5%
Helemaal wel aangepast	27,1%	24,1%	33,0%	33,6%	24,2%
Weet ik niet meer	4,7%	5,2%	4,4%	1,6%	1,1%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 38: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning is mijn kennis over inclusief ondernemen versterkt	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen	Exclusief Inclusief (91)
--	-------------------	---------------	---------------------------------	--	--------------------------------



(121)					
Helemaal niet akkoord	0,9%	0,0%	1,1%	1,7%	1,1%
Eerder niet akkoord	6,4%	4,5%	8,0%	5,0%	6,6%
Eerder wel akkoord	55,6%	51,4%	64,4%	51,2%	58,2%
Helemaal akkoord	30,4%	44,1%	20,7%	30,6%	27,5%
Geen mening/niet relevant	6,7%	0,0%	5,7%	11,6%	6,6%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 39: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning ben ik me meer bewust van het belang van inclusief ondernemen in mijn eigen onderneming	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	1,8%	0,0%	3,4%	2,5%	1,1%
Eerder niet akkoord	5,6%	2,7%	5,7%	5,0%	4,4%
Eerder wel akkoord	62,0%	62,2%	67,8%	54,5%	65,9%
Helemaal akkoord	24,0%	31,5%	16,1%	29,8%	24,2%
Geen mening/niet relevant	6,7%	3,6%	6,9%	8,3%	4,4%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 40: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning ben ik meer bereid om in te zetten op inclusief ondernemen	Algemeen (342)	Welt - VOKA (111)	Elk Talent Aan Boord - Unizo (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	7,9%	2,7%	10,3%	9,1%	8,8%
Eerder niet akkoord	15,8%	9,9%	16,1%	18,2%	16,5%
Eerder wel akkoord	32,5%	45,0%	31,0%	19,8%	34,1%
Helemaal akkoord	17,0%	36,0%	9,2%	19,0%	15,4%
Geen mening/niet relevant	26,9%	6,3%	33,3%	33,3%	25,3%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 41: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning ben ik me meer bewust van het belang van inclusief ondernemen	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	0,9%	0,0%	1,1%	1,7%	1,1%
Eerder niet akkoord	6,4%	4,5%	8,0%	5,0%	6,6%
Eerder wel akkoord	55,6%	51,4%	64,4%	51,2%	58,2%
Helemaal akkoord	30,4%	44,1%	20,7%	30,6%	27,5%
Geen mening/niet relevant	6,7%	0,0%	5,7%	11,6%	6,6%



(121)					
Helemaal niet akkoord	2,9%	0,00%	3,4%	3,3%	1,1%
Eerder niet akkoord	6,4%	5,4%	6,9%	6,6%	6,6%
Eerder wel akkoord	52,0%	46,8%	58,6%	49,6%	57,1%
Helemaal akkoord	29,5%	42,3%	19,5%	30,6%	27,5%
Geen mening/niet relevant	9,1%	5,4%	11,5%	9,9%	7,7%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 42: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning zijn mijn vaardigheden om inclusief ondernemen toe te passen versterkt	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	1,5%	0,0%	2,3%	2,5%	2,2%
Eerder niet akkoord	13,2%	9,9%	13,8%	12,4%	14,3%
Eerder wel akkoord	55,3%	66,7%	59,8%	49,6%	56,0%
Helemaal akkoord	21,3%	23,4%	14,9%	23,1%	23,1%
Geen mening/niet relevant	8,8%	0,0%	9,2%	12,4%	4,4%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 43: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning zijn mijn opvattingen over inclusief ondernemen veranderd	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	6,4%	2,7%	8,0%	5,0%	6,6%
Eerder niet akkoord	31,6%	28,8%	27,6%	28,9%	30,8%
Eerder wel akkoord	40,1%	50,5%	42,5%	42,1%	46,2%
Helemaal akkoord	9,9%	14,4%	8,0%	9,1%	8,8%
Geen mening/niet relevant	12,0%	3,6%	13,8%	14,9%	7,7%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 44: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning geloof ik meer in mijn capaciteit om inclusief te ondernemen	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	2,0%	0,0%	2,3%	1,7%	3,3%



Eerder niet akkoord	10,8%	11,7%	12,6%	6,6%	15,4%
Eerder wel akkoord	59,6%	63,1%	58,6%	57,9%	56,0%
Helemaal akkoord	15,5%	19,8%	12,6%	18,2%	17,6%
Geen mening/niet relevant	12,0%	5,4%	13,8%	15,7%	7,7%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 45: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning heb ik kunnen leren van andere ondernemers	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	7,0%	9,0%	5,7%	10,7%	9,9%
Eerder niet akkoord	17,3%	2,7%	20,7%	19,0%	16,5%
Eerder wel akkoord	34,2%	46,8%	33,3%	19,0%	36,3%
Helemaal akkoord	18,4%	36,9%	10,3%	19,8%	16,5%
Geen mening/niet relevant	23,1%	4,5%	29,9%	31,4%	20,9%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 46: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de deelnemer, voor de 4 projecten met grootste respons

Heb ik me ondersteund gevoeld door andere ondernemers die het begeleidingstraject ook volgden	Algemeen (342)	Welt (111)	Elk Talent Aan Boord (87)	Schakels naar inclusief ondernemen (121)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	7,9%	2,7%	10,3%	9,1%	8,8%
Eerder niet akkoord	15,8%	9,9%	16,1%	18,2%	16,5%
Eerder wel akkoord	32,5%	45,0%	31,0%	19,8%	34,1%
Helemaal akkoord	17,0%	36,0%	9,2%	19,0%	15,4%
Geen mening/niet relevant	26,9%	6,3%	33,3%	33,3%	25,3%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 47: Mate waarin de resultaten breder merkbaar zijn in de onderneming, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning is mijn onderneming meer bereid om in te zetten op inclusief ondernemen	Algemeen (333)	Welt (109)	Elk Talent Aan Boord (84)	Schakels naar inclusief ondernemen (119)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	1,2%	0,9%	2,4%	0,8%	0,0%
Eerder niet akkoord	9,0%	8,3%	8,3%	9,2%	12,1%
Eerder wel akkoord	58,3%	64,2%	56,0%	52,9%	63,7%



Helemaal akkoord	16,8%	17,4%	15,5%	21,0%	16,5%
Geen mening/niet relevant	14,7%	9,2%	17,9%	16,0%	7,7%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 48: Mate waarin de resultaten breder merkbaar zijn in de onderneming, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning is mijn onderneming meer bereid om in te zetten op inclusief ondernemen	Algemeen (333)	Welt (109)	Elk Talent Aan Boord (84)	Schakels naar inclusief ondernemen (119)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	2,1%	1,8%	2,4%	2,5%	0,0%
Eerder niet akkoord	17,4%	16,5%	19,0%	18,5%	19,8%
Eerder wel akkoord	46,2%	53,2%	41,7%	47,9%	57,1%
Helemaal akkoord	7,2%	10,1%	4,8%	9,2%	7,7%
Geen mening/niet relevant	27,0%	18,3%	32,1%	21,8%	15,4%

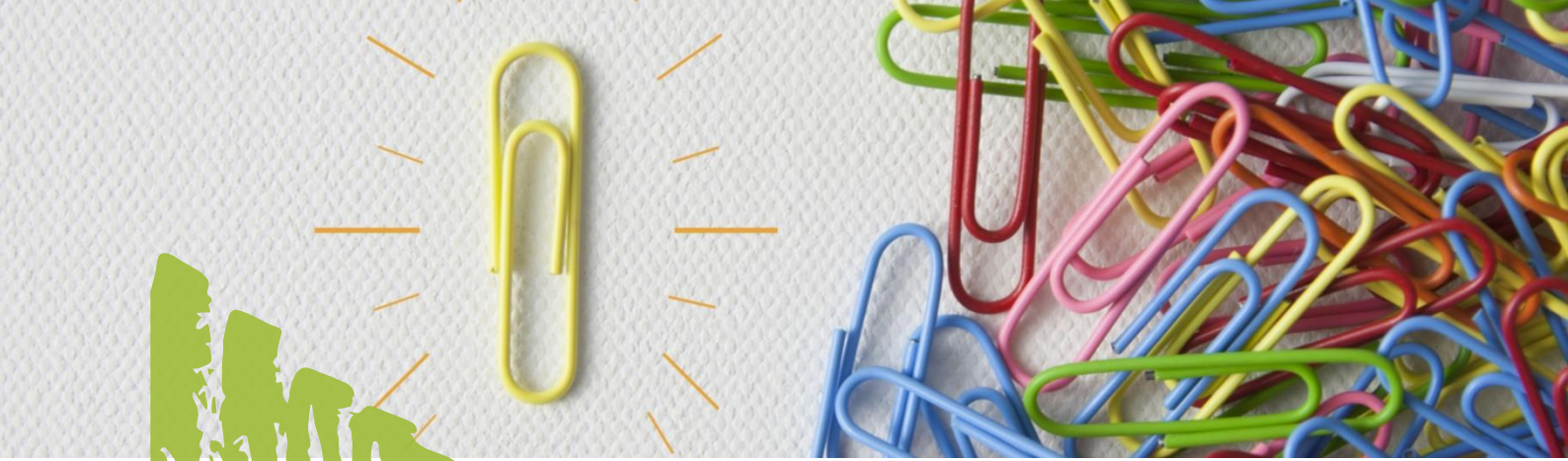
Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen

Tabel 49: Mate waarin de resultaten breder merkbaar zijn in de onderneming, voor de 4 projecten met grootste respons

Door de begeleiding/ondersteuning is mijn onderneming meer bereid om in te zetten op inclusief ondernemen	Algemeen (333)	Welt (109)	Elk Talent Aan Boord (84)	Schakels naar inclusief ondernemen (119)	Exclusief Inclusief (91)
Helemaal niet akkoord	1,5%	0,9%	2,4%	0,8%	1,1%
Eerder niet akkoord	15,0%	16,5%	19,0%	11,8%	15,4%
Eerder wel akkoord	55,9%	60,6%	52,4%	58,0%	63,7%
Helemaal akkoord	10,5%	11,9%	7,1%	12,6%	12,1%
Geen mening/niet relevant	17,1%	10,1%	19,0%	16,8%	7,7%

Bron: Enquête bij ondernemingen die een dienstverlening i.k.v. ESF-oproep 500 ontvingen



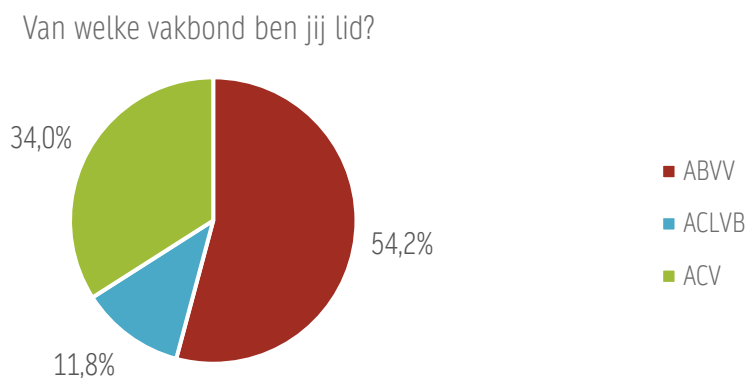


## A.4 / Enquêteresultaten Inclusieve Werkvloeren

### 4.1 Doelgroepen

- ▶ Inclusieve werkvloeren bereikt voornamelijk (middel)grote ondernemingen die ouder zijn dan 20 jaar, mét een HR-afdeling
- ▶ De ondernemingen komen uit diverse sectoren, hoofdzakelijk uit de gezondheidszorg, transport, logistiek en post, industriële sectoren chemie, rubber en kunststof en de metaal.
- ▶ Ongeveer de helft van de afgevaardigden zegt dat er al een bewustzijn was in de onderneming over het belang van inclusief ondernemen, slechts iets meer dan één derde zegt dat er al stappen werden gezet.
- ▶ De belangrijkste noden die de afgevaardigden ertoe brengen om beroep te doen op de ondersteuning, liggen bij de re-integratie en de retentie van werknemers.
- ▶ De belangrijkste verwachtingen van de afgevaardigden zijn om inhoudelijke ondersteuning te krijgen en zich zo te sterken in onderhandelingen bij werkgevers.

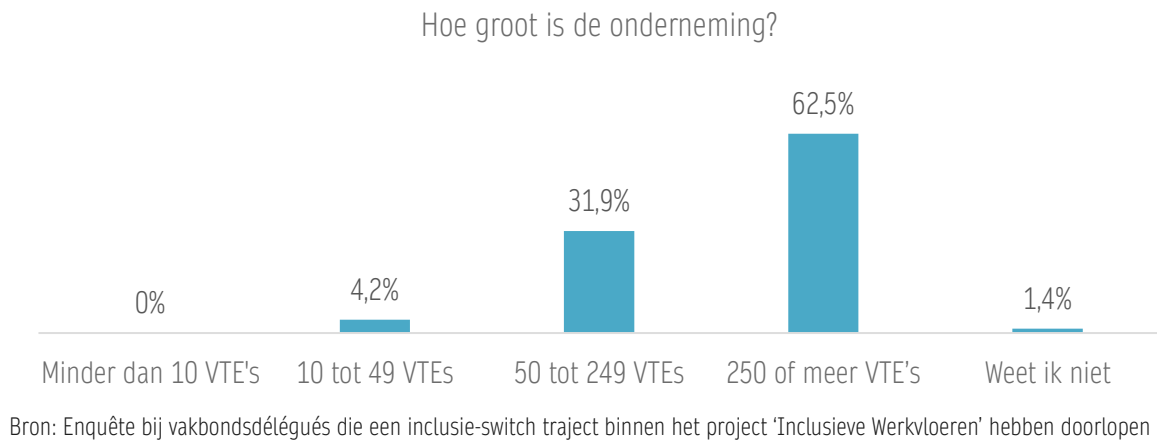
Figuur 30: Verdeling van de respondenten naargelang vakbondsafdeling (n=144)



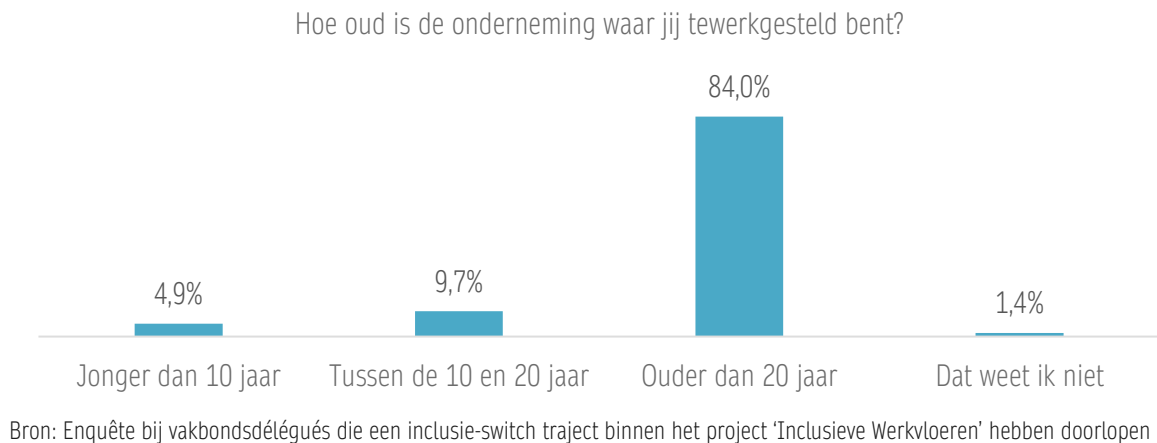
Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



Figuur 31: Grootte van de ondernemingen waar de vakbondsdelégueés tewerkgesteld zijn (n=144)

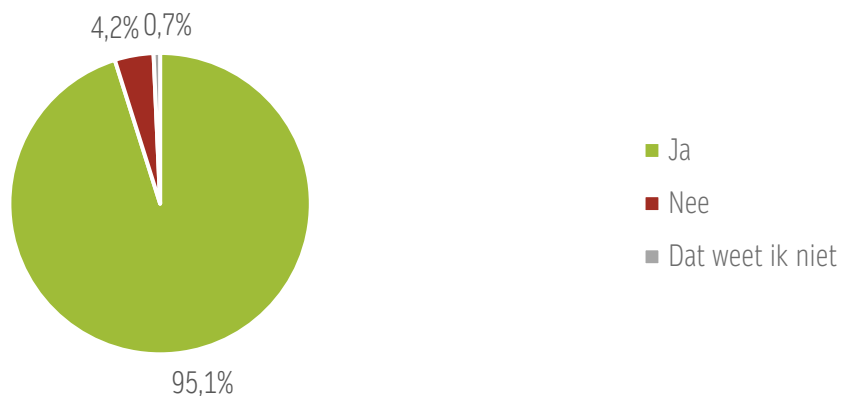


Figuur 32: Leeftijd van de ondernemingen waar de vakbondsdelégueés tewerkgesteld zijn (n=144)



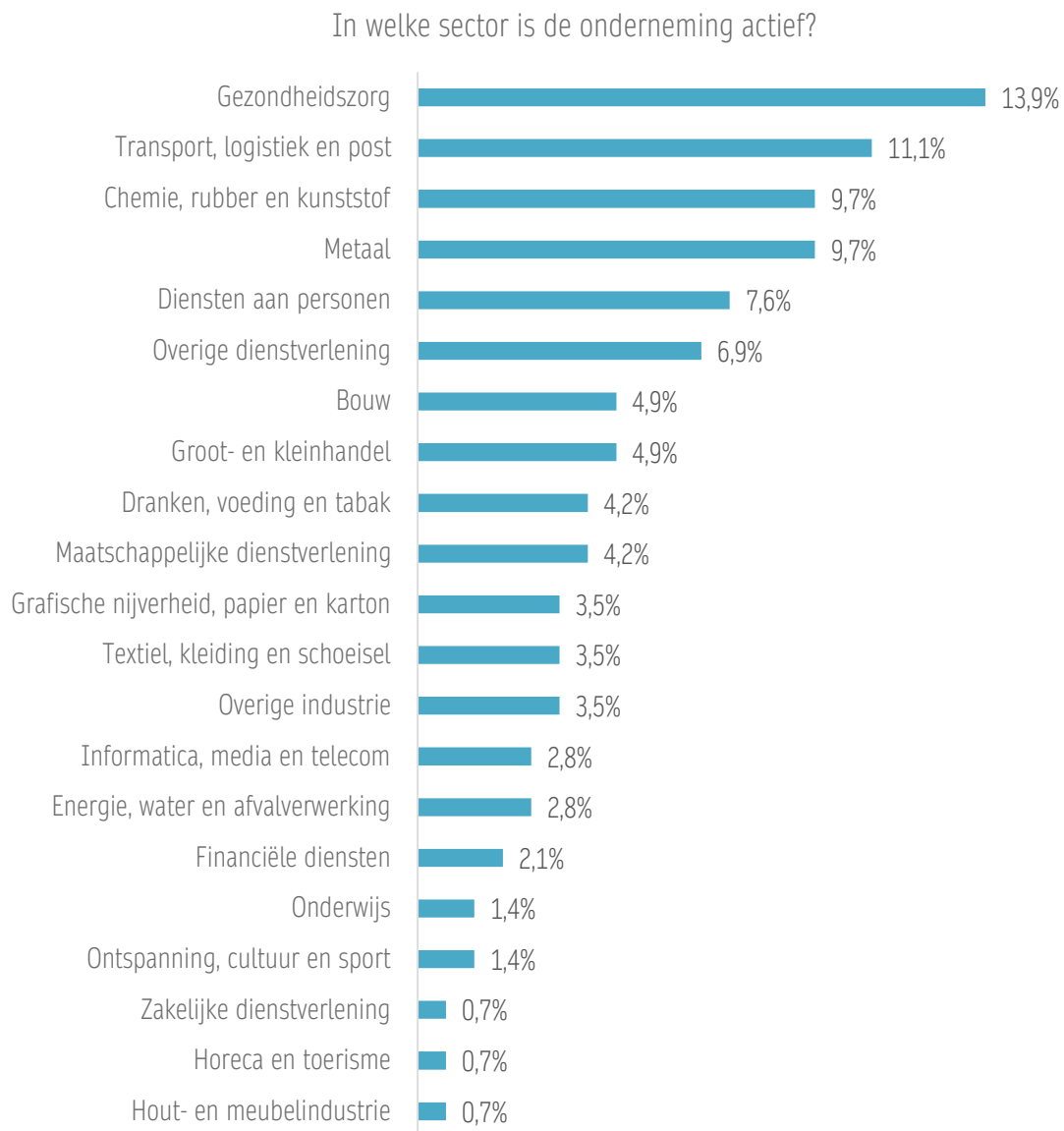
Figuur 33: Mate waarin de ondernemingen van de vakbondsdelégueés een formele HR-afdeling hebben (n=144)

Op het moment dat je ondersteuning kreeg, had de onderneming toen een formele HR-afdeling met één of meerdere HR-medewerkers?





Figuur 34: Sector waarin de ondernemingen van de vakbondsdelégés actief zijn (n=144)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



Figuur 35: Startpositie van het bewustzijn op de werkvloer m.b.t. inclusief ondernemen (n=144)

Bij de start van de ondersteuning door de vakbonden, in welke mate was er op de werkvloer een bewustzijn over het belang van inclusief ondernemen?



■ Helemaal niet bewust ■ Eerder niet bewust ■ Eerder wel bewust ■ Eerder wel bewust ■ Weet ik niet

Bron: Enquête bij vakbondsdélégués die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen

Figuur 36: Mate waarin de ondernemingen al stappen hadden gezet voor inclusief ondernemen (n=144)

Had de onderneming al (bewust) stappen gezet op vlak van inclusief ondernemen bij de start van de ondersteuning door de vakbonden?



■ Nog geen enkele stap gezet ■ Beperkte stappen gezet ■ Al enkele stappen gezet  
 ■ Al veel stappen gezet ■ Weet ik niet

Bron: Enquête bij vakbondsdélégués die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



Figuur 37: Motivatie om deel te nemen aan de begeleiding (n=142)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen

**Wat waren jouw verwachtingen over de ondersteuning? Wat hoopte je in deze ondersteuning te leren, doen of realiseren? (open vraag)**

- ▶ Ondersteuning bij invulling en afsluiten CAO 104
- ▶ Kennis (o.a. over wetgeving) vergaren
- ▶ Best practices uit andere ondernemingen
- ▶ Concrete ideeën en oplossingen voor bepaalde problemen aangereikt krijgen
- ▶ Tips & tricks rond uitdagingen m.b.t. discriminatie, retentie, werkbaarheid, communicatie, diversiteit, ...
- ▶ Sterk staan in de onderhandelingen met werkgever
- ▶ Inhoud van actieplan versterken
- ▶ Ondersteuning bij tevredenheidsenquête of bevraging
- ▶ Werkgever duidelijk maken dat er een probleem is, problemen bij werkgever aankaarten
- ▶ Een (ver)beter(d) re-integratiebeleid in de onderneming, grote verloop van personeel stabiliseren, ...

## 4.2

## Praktijken en organisatievormen

- ▶ Instroom wordt vnl. gerealiseerd via de secretarissen en op vormingen: de meeste afgevaardigden hebben de ondersteuning zo leren kennen.
- ▶ De begeleiding bestond het vaakst uit een analyse van de werkvloer, het voorbereiden en ondersteunen van het sociaal overleg, en de opmaak van een actieplan.
- ▶ De inclusie-switch trajecten zijn doorgaans langer lopende trajecten. Toch geeft één op vier aan dat het ging om een eenmalige sessie of advisering.
- ▶ De begeleiding was het vaakst gericht op een re-integratiebeleid of een preventie- en retentiebeleid.

Figuur 38: Manier waarop de ondernemingen in aanraking kwamen met de ondersteuning (n=144)



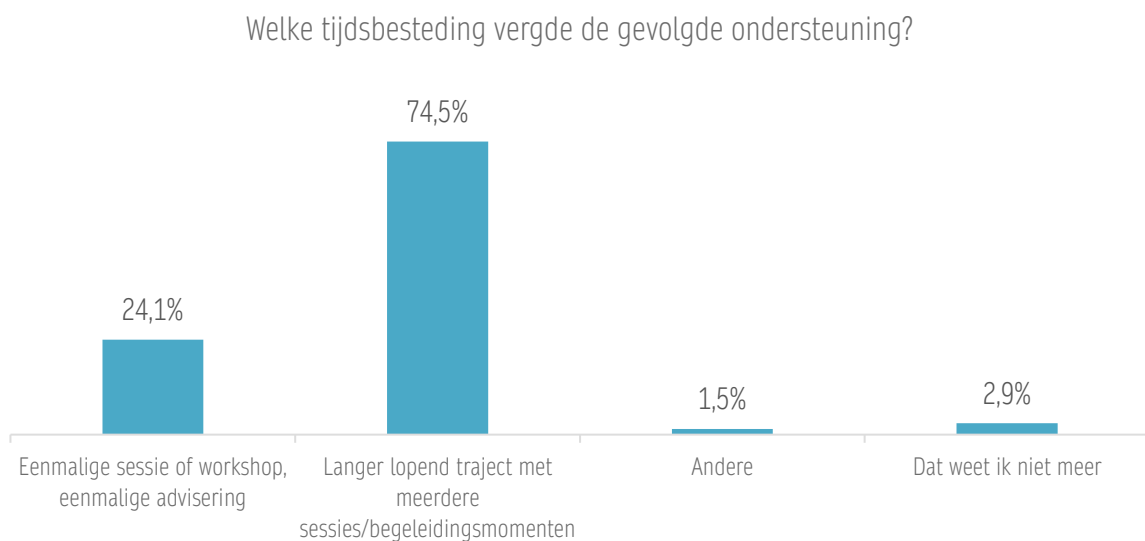
Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen

Figuur 39: Noemer waaronder de ondernemingen de ondersteuning plaatsen (n=139)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen

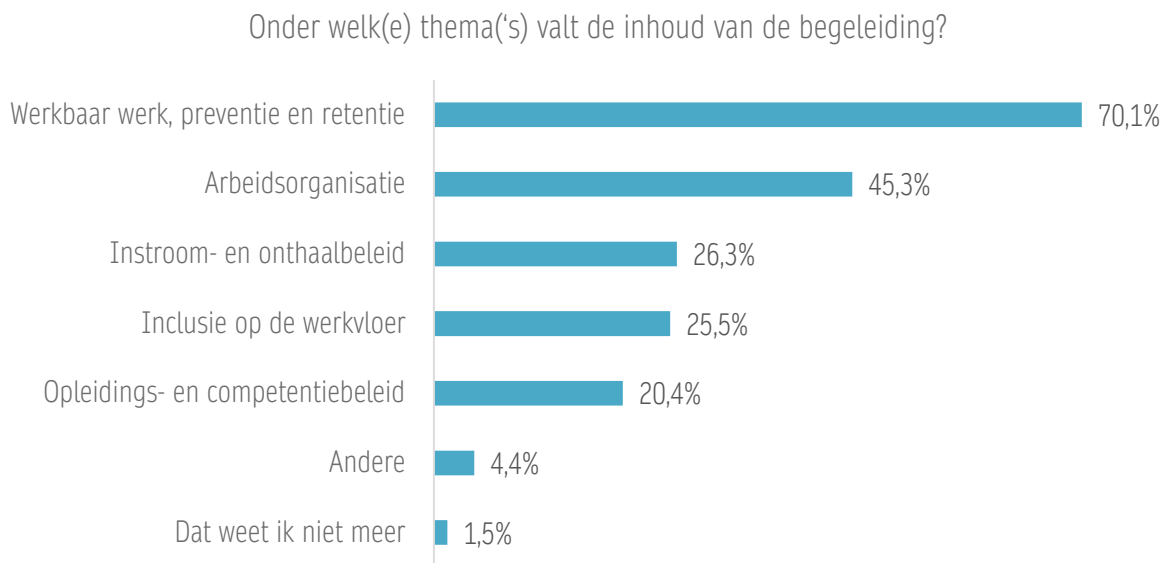
Figuur 40: Tijdsbesteding die de ondersteuning vroeg (n=137)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



Figuur 41: Thema's waaronder de begeleidingen vielen (n=137)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen 0



Figuur 42: Meer specifieke thema's waaronder de begeleiding vielen (n=137)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



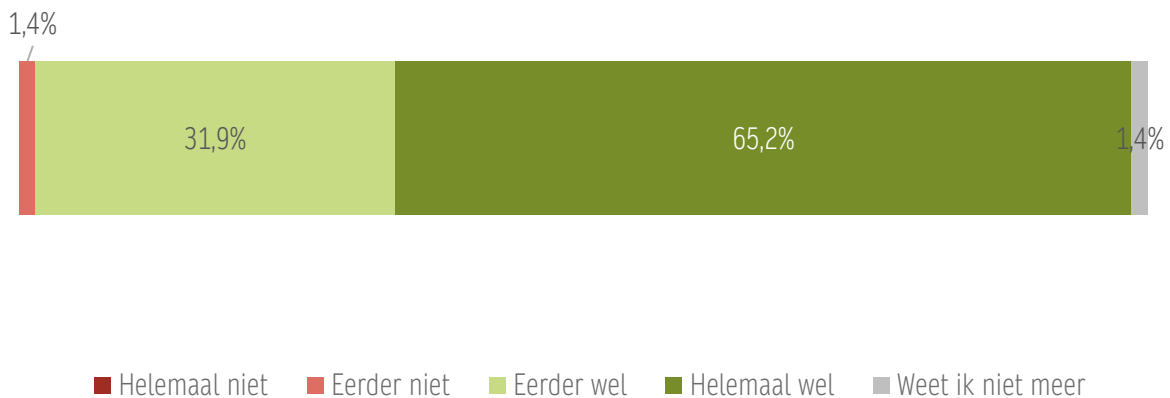
### 4.3

## Impact van de ondersteuning t.a.v. vakbondsdelégés

- ▶ De afgevaardigden geven aan dat de ondersteuning aan de verwachtingen voldeed en aangepast was aan hun noden.
- ▶ De afgevaardigden zijn positief over de begeleiding. Ze geven vnl. aan dat:
  - Ze meer bereid zijn om in te zetten op inclusief ondernemen
  - Hun kennis over inclusief ondernemen is versterkt
  - Ze zich meer bewust zijn van het belang van inclusief ondernemen
  - Ze zich meer bewust zijn van de mate van inclusie in de eigen onderneming
- ▶ Bijna 80% van de afgevaardigden communiceert met de collega's over de begeleiding.
- ▶ De ondersteuning sijpelt meestal door in de bredere onderneming:
  - Ongeveer 70% geeft aan dat de ondersteuning de bereidheid van de onderneming en opvattingen over inclusief ondernemen bij collega's zijn versterkt
  - 60% geeft aan dat de capaciteit van de onderneming om inclusief te ondernemen is versterkt en dat de opvattingen van de werkgever zijn veranderd.
- ▶ De begeleiding heeft er bij bijna 1 op 3 toe geleid dat een re-integratiebeleid werd opgesteld of geoptimaliseerd of dat er aanpassingen werden gedaan op de werkvloer of aan de werkorganisatie.
- ▶ De houding van de werkgever is een belangrijke randvoorwaarde om tot effectieve veranderingen op de werkvloer te komen.

Figuur 43: Mate waarin de ondersteuning aan de verwachtingen voldeed (n=141)

In welke mate heeft de ondersteuning aan jouw verwachtingen voldaan?



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen





Figuur 44: Mate waarin de ondersteuning aangepast was aan de noden en behoeften (n=141)

Was de ondersteuning aangepast aan jouw noden en behoeften?

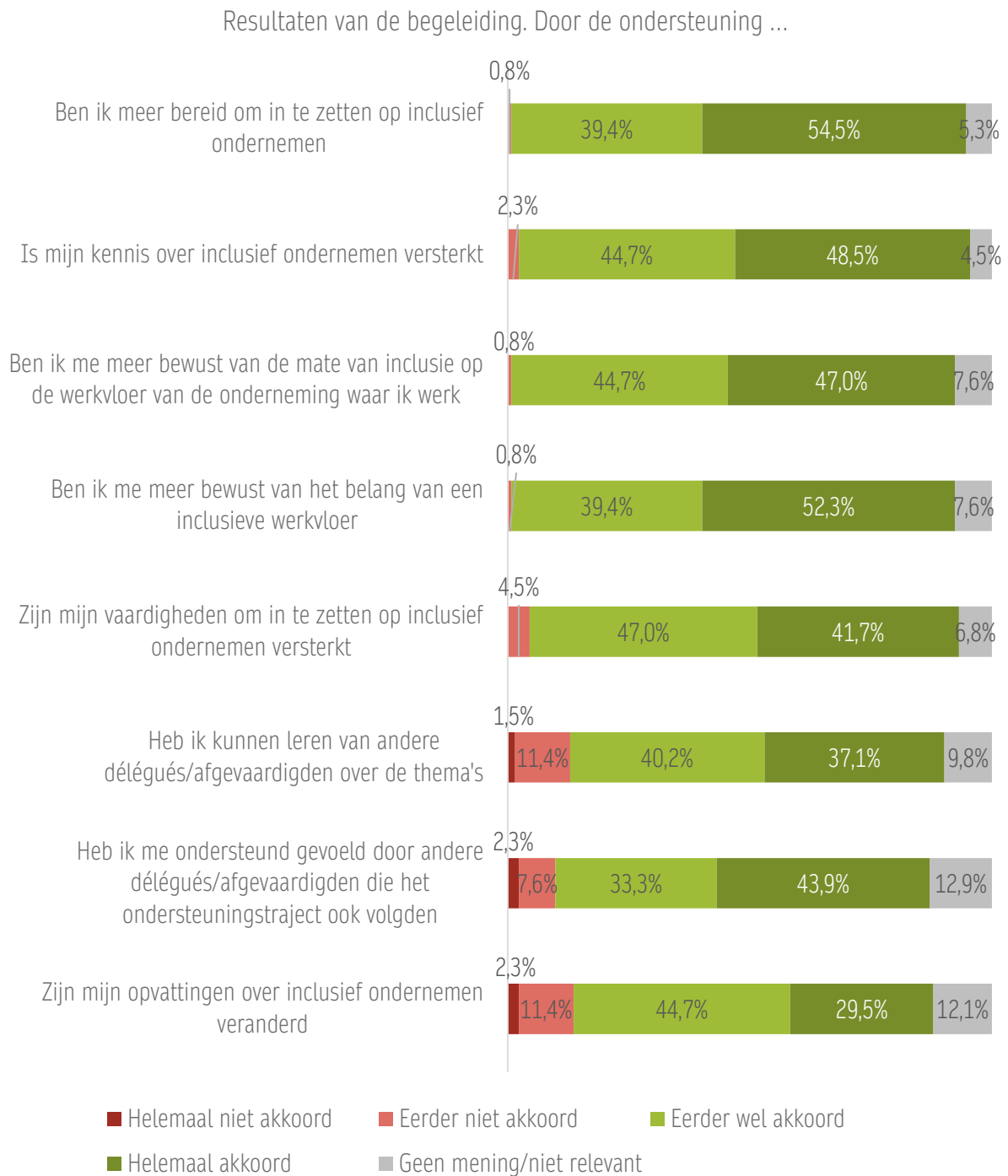


■ Heelmaal niet aangepast ■ Eerder niet aangepast ■ Eerder wel aangepast  
■ Heel sterk aangepast ■ Weet ik niet meer

Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



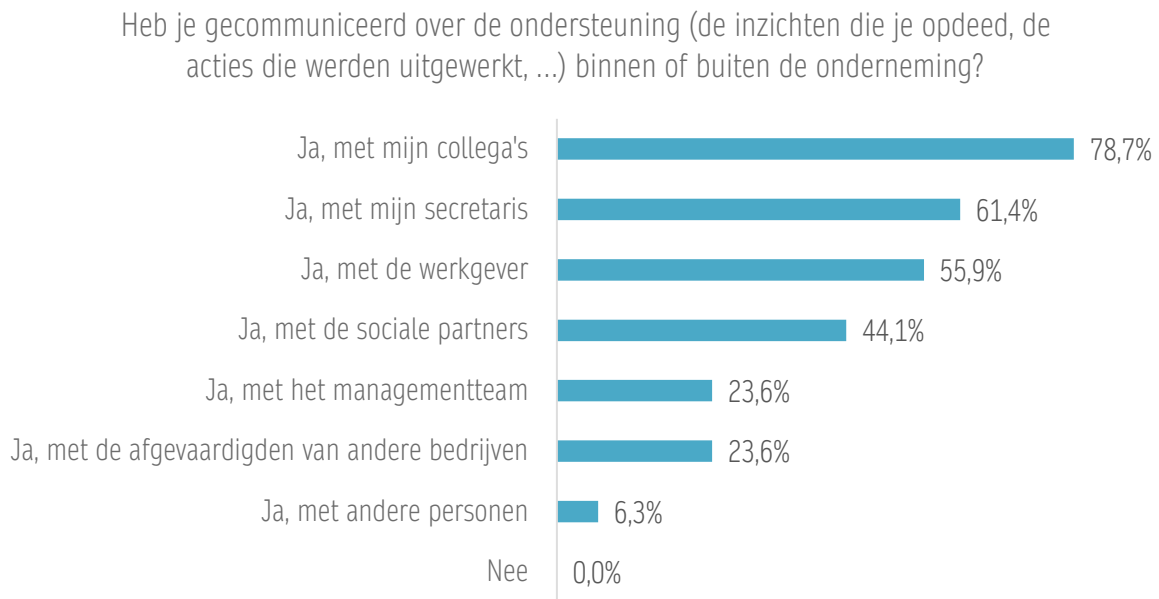
Figuur 45: Mate waarin de begeleiding resultaten teweegbracht bij de vakbondsdélégué (n=132)



Bron: Enquête bij vakbondsdélégúés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen

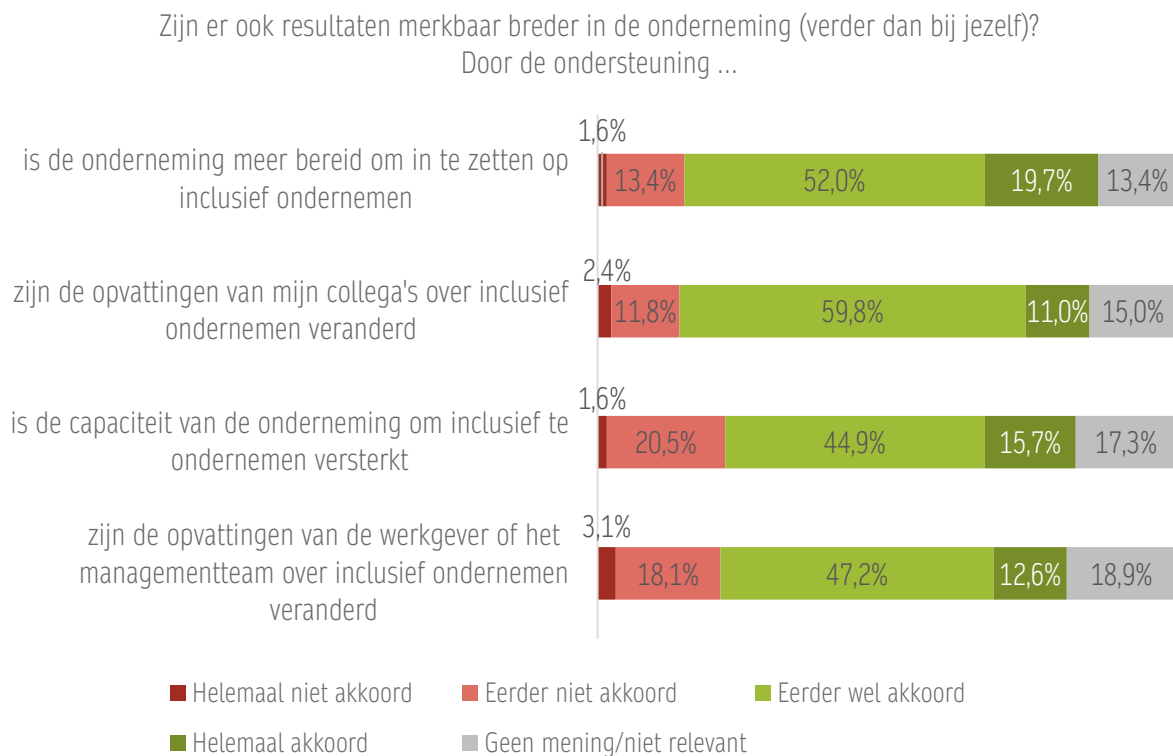


Figuur 46: Mate waarin de resultaten gecommuniceerd zijn binnen of buiten de onderneming (n=127)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen

Figuur 47: Mate waarin de resultaten breder merkbaar zijn dan in de onderneming (n=127)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



Figuur 48: veranderingen of resultaten die de ondersteuning tot nu toe teweeggebracht heeft in de onderneming (n=125)



Bron: Enquête bij vakbondsdelégés die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



Tabel 50: Mate waarin de gerealiseerde veranderingen gedragen worden door de werkvloer en de werkgever

Veranderingen die de begeleiding teweeggebracht heeft op de werkvloer	% verandering gerealiseerd (n=125)	Worden deze veranderingen gedragen door de werkvloer? Staan de werknemers achter deze veranderingen? (% eerder of zeker wel)	Worden deze veranderingen gedragen door de werkgever? Staat de werkgever achter deze veranderingen? (% eerder of zeker wel)
Er werd een re-integratiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	32,0%	92,5%	92,5%
Er werden aanpassingen gedaan op de werkvloer	30,4%	94,7%	81,6%
Er werden aanpassingen gedaan aan de werkorganisatie	28,8%	97,2%	94,4%
We kunnen beter omgaan met diversiteit op de werkvloer	23,2%	86,2%	89,7%
Er is meer diversiteit op de werkvloer	20,8%	92,3%	92,3%
Er werden meer middelen uitgetrokken voor inclusief ondernemen	18,4%	78,3%	87,0%
De werknemers kunnen beter behouden worden	17,6%	100,0%	90,9%
De competenties van het personeel zijn versterkt	17,6%	95,5%	90,9%
Het imago van de ondernemer als een goede plaats om te werken werd versterkt	17,6%	95,5%	100,0%
Inclusie-, diversiteits-en/of antidiscriminatiebeleid opgesteld/ geoptimaliseerd	16,0%	85,0%	95,0%
Er werden vacatures ingevuld	12,0%	86,7%	93,3%
Er werd een retentiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	12,0%	86,7%	93,3%
Het rekruteringsbeleid werd aangepast	11,2%	100,0%	92,9%
Inclusief ondernemen werd formeel opgenomen in het HR-beleid	9,6%	100,0%	100,0%
Er werd een competentiebeleid opgesteld/geoptimaliseerd	8,8%	100,0%	100,0%

Bron: Enquête bij vakbondsdelégues die een inclusie-switch traject binnen het project 'Inclusieve Werkvloeren' hebben doorlopen



### Wat heeft gemaakt dat deze veranderingen of resultaten gerealiseerd konden worden? *(open vraag)*

- ▶ Het thema werd bespreekbaar gemaakt met werkgever
- ▶ Kennis en inzichten die werden verkregen
- ▶ Goede inhoudelijke voorbereiding waardoor men gesterkt was bij gesprekken met werkgever/HR
- ▶ Steeds opnieuw aanhalen, blijven input geven van werknemerszijde
- ▶ Sensibiliseren werkgevers en collega's, in kaart brengen van problematieken
- ▶ Werkgever voelde zelf de nood (bv. werkgever heeft re-integratieplan nodig, kosten ziekteverzuim, ...)
- ▶ Samenwerking en dialoog met werkgever, werkgever/HR steeds betrekken
- ▶ Constructieve houding werkgever
- ▶ Opleiding
- ▶ De afgesloten CAO 104

### Zijn er resultaten waarop je had gehoopt die niet gerealiseerd werden? Waarom werden die nog niet gerealiseerd? *(open vraag)*

#### Resultaten die niet gerealiseerd zijn

- ▶ Loopbaanbeleid oudere werknemers: opleidingen, loon, werkdruk, ergonomie, ...
- ▶ Aangepaste jobs, aangepast werkritme
- ▶ Aangepast aanwervingsbeleid
- ▶ Aangepast loonbeleid
- ▶ Aangepast opleidingsbeleid
- ▶ Tevredenheidsenquête
- ▶ Aanpakken stress
- ▶ Grote verloop
- ▶ Aanpakken pesten en racisme
- ▶ Re-integratie
- ▶ Doorbreken glazen plafond voor de hogere managementfuncties
- ▶ CAO 104

#### Redenen

- ▶ Onwil werkgever: Werkgever gaat niet mee in voorstellen, heeft andere visie, ziet het nut niet, heeft geen prioriteit voor werkgever, onvoldoende inzicht in/erkenning van het probleem
- ▶ Langzaam proces: stap voor stap, het stopt niet na het opmaken van een policy, permanente opvolging is nodig, 'inclusie' is een werkwoord, lange termijn
- ▶ Tijdsgebrek afgevaardigde: kan er niet voldoende intensief op inzetten
- ▶ Werknemers zijn niet mee: moeilijk om hen mee te krijgen in het thema



## A.5 / Beschrijving van de cases in de casestudie

Per case worden volgende elementen besproken:

- ▶ Profiel onderneming;
- ▶ Doelstelling van deelname onderneming aan ESF-project;
- ▶ Ondernomen activiteiten met de onderneming;
- ▶ Positionering van de onderneming in de resultatenketens.

De cases uit de eerste ronde van caseselectie worden aangeduid met een asterisk (\*), omdat de interviewleidraad werd aangepast na de eerste ronde om de resultaten van de twee ketens nog scherper uit de interviews te halen. De notities die we maakten per case rond de ketens kunnen daarom wat rijker zijn voor de tweede ronde dan de eerste.

### 5.1 Case 1 [WELT]\*

#### PROFIEL ONDERNEMING

De eerste case betreft een grote onderneming in de sector industrie met een moeilijk bereikbare geografische locatie. De onderneming stelt zowel arbeiders als bedienden tewerk. Meestal gaat het om technisch geschoolde profielen of ingenieurs.

#### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

Case 1 wenst in te zetten op diversiteit en inclusie mede gedreven door de internationale politieke context en regelgeving waaraan de onderneming moet voldoen. De HR-verantwoordelijke kwam in contact met het WELT 2.0 project via de projectcoördinator van het ESF-project. Het gesprek tussen beide partijen werd gestart met een diversiteitsscan en een intakegesprek. Hieruit blijkt dat Case 1 inclusief ondernemen als een langdurig traject ziet, te starten met sensibilisering van de afdelingshoofden en rekrutering. Er leefde bovendien de expliciete wens van de HR-verantwoordelijke om via WELT 2.0 in contact te komen met gelijkaardige grote ondernemingen om zo te observeren en te leren van anderen wat zij realiseren in het kader van inclusief ondernemen. Dit biedt hen de mogelijkheid om te benchmarken en te netwerken. Case 1 werd als antwoord hierop door VOKA toegewezen aan een lerend netwerk. Vervolgens werden er sessies georganiseerd, waarbij er in groepjes gewerkt werd aan casussen. Hieruit kwam voor Case 1 de erkenning dat andere ondernemingen van dezelfde grootteorde te maken krijgen met gelijkaardige problemen. Ook kregen ze de bevestiging dat ze goed bezig zijn met de acties die ze nemen.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Tijdens deelname aan WELT 2.0 kreeg Case 1 strategische kaders aangeboden om op een ander niveau na te gaan denken over inclusie en diversiteit. Ook nam Case 1 zelf initiatief om over bepaalde onderwerpen, zoals discriminatie, vragen te stellen aan Unia. Unia is een onafhankelijke openbare instelling die discriminatie bestrijdt en gelijke kansen bevordert. Deze vraag en antwoord sessies hebben de onderneming geholpen om een aantal standpunten in te nemen rond thema's waar voordien geen (centraal) beleid rond bestond.

Case 1 gaat in een later stadium in het traject met Jobroad een gesprek aan na doorverwijzing door VOKA. Ze wensen de aanwervingen van vrouwen met een migratieachtergrond te concretiseren met de hulp van Jobroad. Een eerste concrete actie bestond eruit om samen met Jobroad de vacatures te gaan herschrijven om ze genderneutraal en minder technisch te maken. Om de drempel van de bereikbaarheid van de site te verkleinen werd duidelijk gemaakt dat er ploegbussen zijn en welke routes zij nemen. Ook werd meer focus gelegd op

motivatie van de kandidaat om bij Case 1 aan de slag te gaan, en minder op diploma vereisten. Bovendien is men actief naar de doelgroep op zoek gegaan via job cafés en werving in bepaalde buurten.

De vrouwelijke kandidaten met migratieachtergrond werden onderworpen aan de bestaande sollicitatieprocedure. Omdat er tijdens de eerste twee aanwervingsrondes geen enkele kandidaat de sollicitatieproeven doorstond, is men in een derde sollicitatieronde meer gaan inzetten op het interview met de kandidaat en minder gaan kijken naar de scores op de sollicitatieproeven. Er werd op deze manier 1 vrouw met een migratieachtergrond een contract aangeboden uit de in totaal 19 kandidaten over drie sollicitatierondes.

Er werden met Jobroad en Unia nog andere concrete acties opgezet die geen onderdeel uitmaakten van WELT 2.0. Zo werd er een training gegeven aan het HR-management rond inclusief aanwervingsbeleid, een ondernemingsbezoek georganiseerd, en werd er via Facebook promotie opgezet richting vrouwen. Ook is er nu een budget toegekend vanuit het management om de infrastructuur en faciliteiten in de onderneming ook af te stemmen op vrouwen.

### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Case 1 is gestart met het doorlopen van de eerste resultatenketen. Althans nam de HR-verantwoordelijke deel aan WELT 2.0 vanuit de idee meer te weten te komen rond inclusief ondernemen door te luisteren naar andere ondernemingen van gelijkaardige grootte. Kaders rond diversiteit en inclusie werden aangereikt. Op deze manier werd er gesleuteld aan de kennis en vaardigheden van de HR-verantwoordelijke. Men werd bewuster van de mogelijkheden om aan inclusief ondernemen te doen.

Omdat de HR-verantwoordelijke deel uitmaakt van een groot managementteam, en zijn mandaat tot het maken van aanpassingen in het personeelsbeleid hierdoor beperkt is, waren er nog geen effectieve aanpassingen in het beleid op het moment dat men met Jobroad aan de slag ging om vrouwen met migratieachtergrond aan te werven. Keten 2 wordt gestart van zodra men met Jobroad in een traject stapt. We kunnen dus stellen dat de uitkomst van keten 1, met name, aanpassingen in het beleid op verschillende niveaus van de onderneming, nog niet werd bereikt bij de start van keten 2.

De sollicitatieprocedure, of het aanwervingsbeleid ten aanzien van kwetsbare profielen, werd echter stelselmatig aangepast doordat het managementteam zag waar de moeilijkheden lagen. Vanuit keten 2 bereikte men dus ook stelselmatig de uitkomst van keten 1. Of nog, de sollicitatieprocedure om kwetsbare doelgroepen aan te werven stond nog niet op punt op het moment dat men gaan experimenteren is met aanwervingen. Daardoor heeft men wellicht meer kandidaten verloren dan nodig tijdens de sollicitatie voor een job bij Case 1. Gegeven dat de kandidaten personen uit kwetsbare doelgroepen zijn, en deze kandidaten drempels ondervinden om een job te vinden, en daarin vaker (dan niet-kwetsbare profielen) teleurgesteld geweest zijn, kan men terecht de vraag stellen wanneer de context veilig genoeg is om experimenten met aanwervingen te starten?

## 5.2 Case 2 [Schakels naar inclusief ondernemen]\*

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 2 is een grote onderneming in de sector van de huishoudhulp (persoonlijke dienstverlening). De onderneming kampt met een grote pensioensgolf onder de oudere personeelsgroep. Om personeelsleden aan te trekken in een job als huishoudhulp wordt gerekend op de beschikbare profielen op de arbeidsmarkt; er wordt gesteld dat deze profielen gevarieerder zijn dan vroeger. Door de COVID pandemie en de krapte op de arbeidsmarkt is men meer kwetsbare profielen gaan aanwerven. Deze aanwervingen komen ook een steeds gevarieerder wordend klantenbestand ten goede.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT





De onderneming kent ondertussen veel diversiteit onder haar personeel waaronder werknemers met migratieachtergrond. Het komt regelmatig voor dat personeelsleden omwille van hun migratieachtergrond worden gediscrimineerd door klanten. Ze krijgen bijvoorbeeld beledigende opmerkingen tijdens het uitvoeren van hun job bij klanten thuis. Vanuit deze ervaring met diversiteit en discriminatie heeft de onderneming contact opgenomen met I-Diverso. Deze contacten vonden al plaats voor de lancering van het ESF-project Schakels naar inclusief ondernemen.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Binnen het ESF-project werd door I-Diverso activiteiten georganiseerd met de personeelsleden van Case 2. In eerste instantie werd er een vormingstraject georganiseerd om de personeelsleden mee te nemen in de visie van de onderneming op diversiteit en inclusie, en wat er verwacht wordt van de medewerkers.

Daarna werden zorgteams samen met hun teamleader (of zorgpartner) uitgenodigd om deel te nemen aan workshops rond diversiteit en inclusie. Case 2 werkt met zelfsturende teams en een zorgpartner die meerdere teams tegelijk ondersteunen. Deze workshops vonden plaats binnen een bepaalde regio in Vlaanderen (dus niet overal waar de onderneming actief is). De zorgteams zijn kleine groepen. De workshop werd dan ook verschillende keren herhaald (30 keer in totaal) totdat alle zorgteams in de regio werden bereikt. De workshop duurde gemiddeld 4 uur, en had 10 à 15 deelnemers.

De zorgpartner van de zorgteams wordt betrokken in de workshop met de expliciete bedoeling onmiddellijke problemen die zich stellen in de dagdagelijkse job te bespreken en aan te pakken. Omdat zorgpartners meerdere teams tegelijk ondersteunen, bleek echter niet elke keer de zorgpartner aan te sluiten bij de workshop Discriminatie, en strategieën om hiermee om te gaan, werden besproken in de workshops. Ook taal en taalbarrières tussen het personeel en de klanten kwam aan bod. Verder bleek ook leeftijd (oudere mensen lijden harder onder fysieke taalbelasting) en gender (mannen hebben het moeilijker in de job dan vrouwen) belangrijke topics in de workshop.

Uit de workshops bleek dat 4 personen persoonlijke noden hadden die te groot waren om tijdens de sessie te behandelen. Met deze personen werd er een individuele coaching opgestart, de jobcoaching. Dit is een traject van ongeveer een jaar met 9 sessies in totaal. In een eerste sessie wordt dieper ingegaan op de noden van de persoon. Dat is heel verschillend van persoon tot persoon en vraagt maatwerk.

Tegenwoordig wordt ook nieuw aangeworven personeel met migratieachtergrond preventief job en taalcoaching aangeboden om om te gaan met discriminatie. De onderneming heeft een coördinator (of diversiteitsmanager) aangesteld die de coaching van het personeel in het oog houdt en kijkt wat het beleid eruit kan leren. Uit de dossiers en casussen van de job- en taalcoaches komt heel veel input naar voren die vervolgens wordt aangebracht bij Case 2.

Deze interventies hebben ervoor gezorgd dat er een groter bewustzijn is bij Case 2 over de dagdagelijkse werking, de drempels die personeelsleden ervaren, discriminatie en hoe ermee om te gaan. Missie en visie rond diversiteit en inclusie werden in de onderneming geherformuleerd. Door te leren hoe verbindend te communiceren, is de uitstroom door discriminatie minder sterk geworden. De onderneming kan daardoor beter haar werknemers behouden, doch ziet men nog steeds uitstroom door de zware fysieke arbeid in de job.

Men ziet de samenwerking tussen Case 2 en I-Diverso liefst als iets blijvend; een partnerschap. De inzet van een derde partij is nodig, temeer omdat leidinggevenden zelf niet altijd over de nodige tijd beschikken om er permanent aandacht voor te hebben, daarvoor zijn de noden van de doelgroepen soms te zwaar. Ook wordt aangebracht dat leidinggevenden niet altijd over de juiste competenties beschikken om de noden van de personeelsleden tegemoet te komen.



Er werd ook beroep gedaan op partner WEB om kwetsbare profielen toe te leiden naar Case 2. Er werd hiervoor samen naar de vacature gekeken en nagegaan welke profielen zouden passen bij de organisatie. WEB heeft effectief vacatures kunnen invullen.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Wanneer we Case 2 op de resultatenketens positioneren zien we activiteiten die beide ketens voeden. De workshop rond diversiteit en inclusie op de werkvloer met de personeelsleden waarbij ook de zorgpartner aansluit, de herformulering van de missie en visie van de onderneming rond diversiteit en inclusie, of het aanstellen van een diversiteitsmanager, zijn voorbeelden van keten 1. Voorbeelden van keten 2 zijn onder andere: het doelbewust aanwerven van kwetsbare profielen, enerzijds omdat men rekening houdt met het beschikbare arbeidspotentieel, en anderzijds om ook de wensen van klanten tegemoet te komen; en de job- en taalcoaching aan nieuwkomers met migratieachtergrond om zo de retentie te verhogen.

### 5.3 Case 3 [Iedereen TEO]\*

#### PROFIEL ONDERNEMING

Case 3 is een KMO van 10 à 15 werknemers, een familieonderneming. Ze zijn gespecialiseerd in de installatie van goederen, wat overwegend vraagt naar technisch geschoold personeel. Op de arbeidsmarkt is er een krapte aan technische profielen. De werknemers van Case 3 hebben verschillende achtergronden (van Roemeense, Spaanse, Noord-Afrikaanse, ... herkomst); er is ook een taalbarrière, maar men redt zich in het Engels en met Google translate. De onderneming heeft een positieve houding ten aanzien van diversiteit op de werkvloer. In het verleden heeft men al actief gewerkt rond racisme en discriminatie op de werkvloer en dat is sterk verbeterd.

#### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De werkdruk is hoog en men is permanent met 30% onderbemand. Daarom is de onderneming gestopt met in te zetten op verkoop, want men krijgt het werk niet rond. Er is dus nood aan nieuw technisch geschoold personeel. Case 3 geeft aan dat men in het TEO-traject gestapt is vanuit de vaststelling dat nieuwe werknemers veel te weinig technische basiskennis hebben. Bovendien is TEO financieel aantrekkelijk.

Daarnaast wordt de onderneming al 5 jaar begeleid door een KMO-coach via ubeon. Deze coacht de 25-jarige zoon die de onderneming overnam van zijn vader. De jonge ondernemingsleider heeft met een bachelor mechanica vooral technische vaardigheden, maar geen basiskennis op het vlak van leiderschap. Samen met de coach werkt de zoon aan leiderschap en het creëren van een positief imago van de onderneming.

De KMO-coach werkt bovendien aan een kwalificatiematrix voor de hele onderneming, om te weten welke medewerker autonoom kan werken, en wie er hiervoor nog kwalificaties mist. Iemand met een basis zit ongeveer op 60%, en ze willen dat iedereen boven de 80% zit. In de matrix zitten ook sociale en soft skills, en niet alleen technische skills. De ambitie is om zo hoog mogelijk te zitten, dat iedereen voor 95 % kan meedraaien.

De onderneming doet alles wat men wettelijk kan om een lange termijn loopbaan binnen de onderneming financieel aantrekkelijk te maken (bv. maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, motivatiepremie, ...) en zo te investeren in een vaster team.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

De eerste contacten tussen TEO en Case 3 vond plaats in samenwerking met mtech+: zij benaderen ondernemingen in hun sector. Tijdens dat gesprek werd het volledige aanbod van mtech+ toegelicht samen met het aanbod van Iedereen TEO.

Daarop volgde een tweede sessie, waarin de manier van werken en de mogelijkheden van het ESF-traject werden toegelicht. Tijdens deze sessie gebeurde ook een gestructureerde intake in functie van de deelname aan Iedereen



TEO om er zeker te zijn van volledige en gestandaardiseerde informatie voor elk onderneming. Tijdens de eerste gesprekken lag er enerzijds een grote focus op de huidige situatie (hoeveel werknemers, statuut, opleidingsbeleid, onboarding, rekruteringsbeleid, hoeveel mensen men wil aannemen, profiel van die mensen - technisch geschoolden of minder technisch geschoolden die men dan wil omscholen binnen de organisatie - of ze erin slagen, ...). Anderzijds besprak men waar de onderneming naartoe wil. Daarna wordt ook dieper ingezoomd op het inclusiebeleid. In hoeverre werken ze al samen met kwetsbare groepen? Anderstaligen, niet technisch geschoolden. Waar willen ze naartoe? Staan ze open voor kandidaten met mindere taalkennis en mindere technische kennis? En dan uitdiepen hoe men TEO ziet passen in dit alles, en welke concrete mogelijkheden men ziet voor implementatie.

TEO biedt opleidingen aan ondernemingen aan. Deze opleidingen bestaan uit 'leerkoffers' die elk een ander competentiegebied van kandidaten *upskillen*: electronica, pneumatica en mechanica. De aangeleerde competenties zijn eerder generiek in die zin dat deze technische skills in elke sector met vraag naar dergelijke skills ingezet kunnen worden. De zaakvoerder uitte geloof in het concept.

Het traject startte met een digitale intake uitgevoerd door TEO. De digitale intake blijkt te bestaan uit een toets voor kandidaten die bij Case 3 wensen te starten. De toets werd gemaakt door 6 kandidaten waaronder 1 medewerker die er al langer werkte, maar enkel op basistaken. Kandidaten moeten een minimum score hebben op de toets, anders heeft de opleiding geen zin. Ook de zoon heeft de intake doorlopen en de module getest. Een van de kandidaten slaagde nipt, de anderen hadden 85% op de intake.

Na de digitale intake gaan 4 à 5 kandidaten aan de slag met de leerkoffers van TEO, die in het magazijn van Case 3 staan opgesteld. Elke maand wordt er een andere leerkoffer aan de onderneming aangeboden. Het praktijktraject met de leerkoffers blijkt een behoorlijk intensief traject, met een serieuze tijdsinvestering. De sterkte is dat de koffers flexibel gebruikt kunnen worden. Er is een docent die van op afstand begeleiding geeft, de onderneming moet zelf geen docent vinden.

Tegelijk vernemen we van de onderneming dat ze meer begeleiding wensten. Men gaf ook aan dat er in de onderneming maar weinig tijd is voor nieuwkomers om daadwerkelijk opleiding te volgen. De kandidaten oefenen op vrije momenten tussendoor, bijvoorbeeld, als er gewacht moet worden op een wisselstuk, en in het bouwverlof. In een kleine KMO kan het werk niet zomaar stilgelegd worden, het is moeilijker om opleiding in te plannen. Zo kon men vermijden dat opleidingen de werkprocessen verstoorden. Ook de senior medewerkers die instaan voor de opleiding van nieuwkomers, de mentors, geven aan te weinig tijd vrij te kunnen maken voor de nieuwkomers.

Qua leeruitkomsten gaven de deelnemers in hun jaarlijks evaluatiegesprek aan dat het goed ging. Via TEO heeft de onderneming gezien dat er bij sommige werknemers meer inzit dan dat ze op voorhand hadden gedacht. Bij sommigen zat het er echter niet in. Twee kandidaten hebben het TEO-traject succesvol afgerond en zijn daardoor gegroeid.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Wanneer we Case 3 op de resultatenketens positioneren, worden vooral activiteiten opgesomd door de geïnterviewden die horen bij keten 2: werken met doelgroepen om tot effectieve aanwerving te komen. Hoewel men specifiek op zoek was naar technisch geschoold personeel, werd deze zoektocht gemaakt ongeacht de herkomst, taal, of meer algemeen, het profiel van de kandidaten. De onderneming staat dus open voor kwetsbare profielen op de arbeidsmarkt. Om er toch zeker van te zijn dat de opleiding zinvol zou zijn voor de kandidaten werd er door TEO een digitale selectietool aangeboden aan de onderneming die de motivatie en mate van voorkennis van kandidaten kan onthullen. Een basisprincipe van TEO, althans binnen deze case, is daarom het afstemmen van de competenties van kandidaten op de gevraagde noden van de onderneming. Activiteiten die horen bij keten 1 zijn binnen deze case beperkt tot het luistergesprek tussen TEO en de onderneming om te onthullen waar de onderneming vandaan komt en naartoe wil onder andere met betrekking tot rekrutering. Het dient wel vermeld te worden dat er al enige begeleiding binnen de onderneming aanwezig was vóór deelname



aan TEO; de houding van de onderneming was daardoor al in overeenstemming met diversiteit. Rond inclusie hebben we minder uit de gesprekken met de geïnterviewden vernomen.

## 5.4 Case 4 [Exclusief Inclusief]\*

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 4 betreft een jonge, kleine onderneming in de circulaire ICT hardware sector. Om in hun sector te kunnen groeien bleek de nood aan personeel groot. De onderneming is op zoek naar kwetsbare profielen die in staat zijn om ICT hardware een tweede leven in te blazen.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De reden waarom ze kwetsbare profielen een kans wensen te geven in hun onderneming is gegroeid vanuit de ondernemingsfilosofie om deel uit te maken van een circulaire en duurzame economie. Men wilde dus bewust meer gaan werken aan inclusie. Door de lancering van een vacature om personeel aan te werven worden ze gecontacteerd door Emino. Emino werd in contact gebracht met de onderneming door GTB die de vacature hadden opgemerkt. Tijdens de eerste contacten werden er een aantal kandidaten door Emino voorgesteld aan de onderneming. Hieruit zijn een aantal stages en IBO's voortgevloeid met een mentor van Case 4 op de werkvloer.

### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Daarna kwam er ook contact met GTB. Zij hebben meer uitleg gegeven over de projecten binnen Exclusief Inclusief. Vanaf dat moment werden er meerdere personen toegeleid uit verschillende organisaties (o.a. Emuon, Synkroon, Liv), waardoor er ook meerdere begeleiders betrokken waren bij de onderneming. Daarom werd GTB het centraal contactpunt tussen de onderneming en de begeleiders om alles in goede banen te leiden. GTB wordt nu gezien door de onderneming als de eindverantwoordelijke, maar er is wel contact met de individuele begeleiders voor de persoonlijke aspecten. Behalve de toeleiding, regelen de begeleiders de administratie zodat de stage/IBO wettelijk in orde is. Sommige begeleiders kwamen tot op de werkvloer. De stages/IBO worden ook geëvalueerd en daarin werden zowel de mentor op de werkplek als de begeleiders betrokken. De mentor van Case 4 gaf aan dat de evaluaties een behoorlijke workload met zich meebracht.

Hoewel Case 4 een grote toeleiding kende van kandidaten uit kwetsbare doelgroepen, werden slechts 2 kandidaten een vast contract aangeboden. De onderneming kende toch een behoorlijk verloop van kandidaten, en niet alle stages/IBO zijn uitgemond in een contract. Een van de redenen die werden aangehaald voor het verloop was dat de onderneming graag mensen fulltime in dienst nam in plaats van parttime omwille van de arbeidsorganisatie (wie doet wat wanneer) en de vlottere communicatie met de doelgroep. De aard van het werk vereist immers continue on-site aanwezigheid en een flexibele inzetbaarheid in de arbeidsorganisatie.

Voor deelname aan het ESF-project had de onderneming geen HR-afdeling of personeelsbeleid. Dankzij deelname aan Exclusief Inclusief heeft de onderneming gaandeweg een tastbaarder personeelsbeleid ontwikkeld. Zo is de onderneming bijvoorbeeld een aantal keuzes gaan maken inzake de inzetbaarheid van personeel. Vroeger had men als uitgangspunt dat iedereen overal inzetbaar moest zijn, terwijl vandaag meer wordt gekeken naar de sterktes van arbeidskrachten. De infrastructuur werd aangepast waar nodig, bijvoorbeeld, aan arbeidskrachten met het syndroom van Asperger. Zo werd de grote hal opgedeeld in silo's opdat men, als men dat wenste, alleen kon werken. De onderneming heeft ook beseft dat het in de sector niet makkelijk werken is met parttime stageairs; de arbeidsorganisatie en communicatie lijden daaronder. Daarom gaat vandaag de voorkeur uit naar personen die voltijds kunnen komen werken. Voorts erkend men dat de onderneming dankzij de deelname aan het ESF-project is kunnen groeien.

### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS



Case 4 startte vanuit de wens om vacatures in te vullen met kwetsbare profielen. We positioneren Case 4 daarom op de tweede keten, hoewel we erkennen dat de ondernemingsstrategie van de onderneming al van bij aanvang aan het ESF-project inclusief ondernemen omarmde. De toeleiding van kwetsbare profielen en de begeleiding door de mentor op de werkvloer om kandidaten competenties aan te leren vallen ook onder activiteiten in keten 2. Op basis van de ervaringen van de onderneming met de kwetsbare profielen werd er gaandeweg een HR-beleid geboetseerd en kennis en vaardigheden over inclusief ondernemen verworven. Via keten 2 werd er zo dus ook gesleuteld aan de outputs en uitkomsten van keten 1.

## 5.5 Case 5 [Exclusief Inclusief]\*

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 5 is een grote onderneming in de sector van de huishoudhulp (persoonlijke dienstverlening). De onderneming biedt poetsen en huishoudelijk hulp aan particulieren aan. Naast de huishoudhulpen, stelt de onderneming ook kantoormedewerkers tewerk in ondersteunende diensten en werkbegeleiders.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De manager interne organisatie heeft de Case 5 ingeschreven voor Talentoscoop. Het project werd door reclame bekend gemaakt en de manager was geïnteresseerd, een opportuniteit om bij te leren. De manager was niet vertrouwd met de werking van GTB of Emino. Tijdens het gesprek met Case 5 wordt duidelijk dat het de doelstelling van de onderneming is om ziekteverzuim en uitval onder medewerkers beter onder controle te krijgen. Daarnaast bleek men ook geïnteresseerd in aanwervingen van kwetsbare doelgroepen om vacatures in te vullen. Deze twee redenen werden niet expliciet vermeld door de geïnterviewde onderneming bij de doelstelling om aan een ESF-project deel te nemen, maar wel de interesse om bij te leren.

### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

De eerste contacten tussen Case 5 en GTB en Emino startte met een luistergesprek. Daar werd gesproken over de noden van de onderneming. Daarna werd er een vragenlijst ingevuld en Emino en GTB kwamen op ondernemingsbezoek. Vervolgens kwam er een actieplan, dat doorheen de tijd geëvalueerd werd en aangevuld.

De onderneming staat open voor aanwerving van kwetsbare profielen, onder andere via het OCMW (artikel 60). Voorheen hadden ze overwegend ervaring met de instroom van werkzoekenden via VDAB. Via GTB werden er een aantal kandidaten naar de onderneming toegeleid. Er wordt onder andere contact gelegd met het OCMW van de regio om een samenwerking op te zetten. De instroom vanuit Emino is beperkter omdat deze kandidaten meestal een arbeidsbeperking hebben die hen belemmert om fysiek zwaarder werk te doen. Daarom zijn Emino en GTB breder gaan kijken, waaronder naar artikel 60 van OCMW.

Vervolgens wordt ook bekeken hoe de instroom laagdrempeliger kan, bijvoorbeeld, gebruiksvriendelijke en meer compacte inschrijvingsformulieren en aanwezig zijn op jobbeurzen. Er wordt ook informatie gegeven over individuele maatwerk, en de onderneming krijgt nu ondersteuning vanuit Talentoscoop om dat verder uit te werken.

Belangrijker nog dan de toeleiding van nieuwe kandidaten is het behouden van de zittende werknemers. Case 5 geeft aan dat ziekteverzuim en langdurige ziekte behoorlijk problemen zijn voor de onderneming. Het Talentoscoop traject voor Case 5 betrof daarom ook een training van de werkbegeleiders tot jobcoaches zodat ze zich vandaag meer inzetten op de huishoudhulpen dan op de kantoormedewerkers. Er werd onder andere geleerd om in te zetten op positieve communicatie met de huishoudhulpen, in plaats van straffend, en probleemoplossend denken. Dit werkt goed. Dankzij dit onderdeel van het traject is Case 5 erin geslaagd medewerkers te behouden: in vergelijking met 2 jaar geleden hebben ze nu 6 keer meer re-integratietrajecten van langdurige zieken.



Behalve Talentoscoop heeft Case 5 ook kort het WELT traject doorlopen. Zo hebben ze het lerend netwerk gevolgd en daarna zich ook ingeschreven voor de collectieve workshops. Case 5 geeft aan dat ze niet gehoord hadden van een certificaat inclusief ondernemen.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

We plaatsen Case 5 in eerste instantie op de eerste keten. Tijdens het Talentoscoop traject wordt eerst bekeken hoe de onderneming duurzaam het HR-beleid kan aanpassen in het bijzonder het retentiebeleid en ook meer laagdrempeliger aanwerven. Er worden concrete acties ondernomen in overeenstemming met het nieuwe HR-beleid, onder andere het omvormen van werkbegeleiders tot jobcoaches. Vervolgens gaat de onderneming aan de slag met enerzijds het retentiebeleid en anderzijds met aanwervingen van kwetsbare profielen. Het resultaat is substantieel meer behoud van zittende werknemers en instroom vanuit een arbeidsmarkt die ze voorheen nog niet kenden (artikel 60, individueel maatwerk).

## 5.6 Case 6 [WELT] – *afwijkend*

#### PROFIEL ONDERNEMING

Case 6 betreft een KMO uit de taalsector. De onderneming is gespecialiseerd in teksten, copywriten en ondertitelen en krijgt voornamelijk opdrachten van reclamebureaus. Er werken net geen tien medewerkers vast in dienst, waaronder gespecialiseerde medewerkers en enkele ondersteunende medewerkers. Het HR-beleid wordt uitgevoerd door de zaakvoerder. Naast de vaste medewerkers, wordt er ook gewerkt met een 400-tal freelancers. Dit omdat ze telkens werken met *native speakers*, maar de frequentie van sommige talen te laag is om iemand vast in dienst te nemen (bv. Russisch).

De zaakvoerder staat open voor alle vormen van inclusie. Doordat ze zelf een andere etnische achtergrond heeft, wil ze absoluut dat iedereen zich welkom voelt om te solliciteren voor de onderneming. Zo heeft de zaakvoerder, voorafgaand aan het WELT-traject, al een vacaturetekst online gezet met de boodschap “Iedereen welkom en alle leeftijden”. Deze actie duidt aan dat de zaakvoerder openstaat voor diverse profielen.

#### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De zaakvoerder had eerder al twee trajecten gevolgd bij Voka bestaande uit enkele collectieve sessies, ook met dezelfde insteek: om theoretische kaders mee te krijgen en te leren van elkaar. Via het eerdere contact is de zaakvoerder het Welt-traject tegengekomen op de website. Uit interesse, omdat het een gratis aanbod is, en omdat de tijdsinvestering met vier sessies niet te tijdsintensief is, heeft ze deelgenomen. Het vorige traject dat de zaakvoerder had gevolgd bij Voka bestond ook uit een vaste groep van andere ondernemers, waar geleerd kon worden uit elkaars ervaringen. Hiermee heeft de zaakvoerder na drie jaar nog contact mee. De goede ervaring met het concept maakte dat de zaakvoerder enthousiast was om opnieuw in een traject van Voka in te stappen. Volgens de begeleider zag de zaakvoerder vooral het nut in van het persoonlijke actieplan.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Het Welt-traject start normaal met een ondernemingscan die ter plaatse werd ingevuld in de onderneming samen met de begeleider. Door de coronacrisis was het gesprek echter digitaal. Er werd gekeken waar de onderneming staat, waar ze naartoe willen, en waar ze hulp kunnen gebruiken. Er worden meteen tips en handvaten meegegeven. Uit de scan bleek dat het een atypische organisatie is, door het lage aantal medewerkers en het werken met freelancers. Er wordt veel aan thuiswerk gedaan, waardoor de zaakvoerder vooral bezorgdheden heeft rond betrokkenheid en verbondenheid met de onderneming. Daarnaast hield de zaakvoerder nogal sterk vast aan diplomaveristen, en was er nog ruimte om meer inzicht op te doen rond jobs van de toekomst (bv. rol van chatGPT). Vervolgens wordt er in samenspraak een actieplan opgemaakt, nog voor het





lerend netwerk wordt opgestart. Er werden meteen handvaten meegegeven, zoals bijvoorbeeld templates om op een laagdrempelige manier feedbackgesprekken te houden.

Na de eerste individuele coaching start het collectieve traject, met name het lerend netwerk bestaande uit vier workshops. Dit is een formule die Voka ook toepast binnen andere trajecten. De collectieve sessies werden door de zaakvoerder als weinig diepgaand ervaren. Ze had meer verwacht van de term inclusie, en meende dat de zaken die werden aangehaald voor haar al vanzelfsprekend waren. Voor haar mochten de sessies dieper gaan qua inhoud, alsook meer de vertaalslag maken naar de praktijk. Hierbij maakte ze de opmerking dat ze misschien niet het juiste profiel had om deel te nemen; het is een erg kleine onderneming en de sector waar zij inzitten is volgens haar niet helemaal geschikt (in vergelijking met bv. een productie of logistieke onderneming).

Tot slot volgde er een laatste individueel gesprek om het actieplan te evalueren. Volgens de begeleider wil de zaakvoerder proactiever worden in haar aanpak, en heeft ze de handvaten hiervoor uit de tips die gegeven werden tijdens het eerste individuele gesprek.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Case 6 werd geselecteerd als afwijkende case in ons onderzoek omdat de geïnterviewde aangaf in de enquête van IDEA rond inclusief ondernemen dat er geen veranderingen plaats hadden gevonden. Er werden dan ook noch veranderingen doorgevoerd aan het HR-beleid (keten 1), noch nieuwe werknemers aangeworven uit kwetsbare doelgroepen (keten 2). We schatten in dat Case 6 geen resultaten heeft behaald omdat de kleine onderneming met atypisch profiel niet fitte met de insteek van het gevolgde WELT-traject; of althans uit dit ESF-traject niet de gewenste input kon halen. Daarnaast was de zaakvoerder ook niet op de hoogte dat er nog negen andere projecten bestonden die mogelijks een interessanter aanbod hadden voor de specifieke context van de onderneming.

## 5.7 Case 7 [WELT]

#### PROFIEL ONDERNEMING

Case 7 is een KMO actief in de ICT consultancy sector met een 45-tal werknemers in dienst. Er werken een tiental arbeiders en daarnaast werken ze ook vaak samen met onderaannemers. Er werken ook enkele IT'ers in dienstverband. Het interview werd afgenomen met de HR manager. Zij is onder andere verantwoordelijk voor de administratie, rekrutering en coaching.

#### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

Case 7 merkt als onderneming dat hun klantenportefuille alsmear diverser wordt, en willen beter op hun behoeftes kunnen inspelen door ook in hun personeelsbestand te diversifiëren. Daarnaast vinden ze het belangrijk om werknemers aan te werven op basis van hun competenties, en niet omwille van origine. Vooraleer ze in het traject zijn gestapt, had de onderneming al heel wat stappen gezet. De HR manager had in het verleden een eerder traject gevolgd bij Voka, en was door deze positieve ervaringen ook geïnteresseerd om het WELT-traject te volgen na het voorstel te hebben gekregen van haar VOKA contactpersoon. Daarnaast was er ook de behoefte aan het vinden van een groep gelijken die dezelfde rol uitoefent, waar praktijkervaringen en tips kunnen gedeeld worden rond inclusief ondernemen.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

In het traject werd er een ondernemingsscan uitgevoerd, inclusief een gesprek met begeleiding. Het resultaat is een rapport over de verschillende bouwstenen (o.a. toegankelijkheid), waarbij ter vergelijking ook het gemiddelde wordt weergegeven van de andere ondernemingen die reeds de scan invulden. Onder andere op toegankelijkheid scoorde de onderneming minder goed. Deze scan vond de HR manager geen meerwaarde, ze zegt voldoende



bewust te zijn van de werkpunten en de sterktes van de onderneming. Tijdens het gesprek wordt er gebrainstormd hoe men tot veranderingen kan komen, en wordt er een actieplan opgesteld. Daarna vindt het lerend netwerk plaats: de onderneming werd samengevoegd met andere ondernemingen van gelijkaardige grootte en met gemeenschappelijke uitdagingen gedurende vier workshops. Eén van de sessies die de onderneming bijzonder interessant vond was die rond toegankelijke vacatures: elke deelnemer moest een vacature meebrengen, en die werd tijdens de sessie herschreven. Volgens de onderneming had deze sessie veel impact, omdat je zelf anders naar je eigen vacatures kijkt in vergelijking met anderen. Gedurende het lerend netwerk is het de bedoeling dat de onderneming het actieplan aanvult en aanpast. Na de afronding van het lerend netwerk volgde er nog een intervisiesessie, waarbij het actieplan opnieuw overlopen werd. Dit actieplan bood een houvast voor de onderneming. Afsluitend werd er een evenement georganiseerd, en ontving de onderneming ook een certificaat. Er werd vanuit Voka verder ook doorverwezen naar Jobroad en Compaan, maar daar had de HR manager niet veel vertrouwen in dat er een goede match gevonden ging worden.

Case 7 richtte een werkgroep op die trimestrieel samenkomt om de geleerde lessen uit het WELT-traject (en ook de andere Voka trajecten) in de onderneming te verankeren en onder de nieuwe medewerkers te verspreiden. Bijvoorbeeld, op basis van de WELT-sessie rond vacatures werden de openstaande vacatures bij de onderneming eenvoudiger gemaakt. Er kwam ook meer aandacht voor diversiteit: bij catering voor een feestje werd gedacht aan het meegeven van een pakketje vanwege ramadan (een deel van de werknemers kon op het moment van het feestje namelijk nog niet eten). Deze actie werd erg geapprecieerd.

Om het medewerkersbestand al bestaat uit 30% kwetsbare medewerkers, werd er niet nog meer ingezet op aanwerven van kwetsbare medewerkers. Wél is het gemakkelijker geworden om deze groep van kwetsbare medewerkers in dienst te houden, te motiveren en te coachen. Er is minder stress, betere communicatie en meer binding met de job en de onderneming. Door contact met een andere deelnemer, heeft de HR-verantwoordelijke een bevraging gedaan bij de eigen werknemers over het HR-beleid, en op basis hiervan aanpassingen gedaan (bv. meer informele teambuildings, meer appreciatie, ...). Momenteel wordt er vooral nog gewerkt rond verbindend communiceren, met oog voor culturele verscheidenheid, alsook voor laagdrempelige communicatie (bv. aanpassen van tools). Dit met de hulp van een externe partij.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Mede dankzij het WELT-traject is de onderneming zich nog meer bewust geworden van inclusie en diversiteit, en hebben ze ook extra kennis en vaardigheden verworven (keten 1). Er wordt meer nagedacht hoe men iedereen kan betrekken binnen de onderneming, met aandacht voor culturele verschillen. Daarnaast werden de vacatures toegankelijker gemaakt, hetgeen het aanwervingsbeleid van de ondernemer inclusiever maakt (keten 1 en 2). Ook werd er ingezet op retentie, en heeft dit een positief effect gehad op het behouden van de groep kwetsbare medewerkers (keten 2). De doorgroeikansen van deze groep medewerkers werden ook verhoogd: door het groeiende vertrouwen durven zij hun carrièrewensen openlijk maken, en durft de HR-verantwoordelijke hen ook kansen te geven.

## 5.8 Case 8 [Schakels naar inclusief ondernemen]

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 8 is een grote onderneming in de retailsector. De onderneming was reeds bezig met projecten rond inclusief ondernemen, vooraleer men het ESF-project opstartte. Er was zo bij de start van Schakels naar Inclusief Ondernemen een grote openheid om het project te starten. Aan de ene kant hiep het dat de onderneming een grote organisatie was, zo zijn er genoeg middelen om hierop in te zetten. Aan de andere kant was planning soms een struikelblok, door de vele projecten en initiatieven moesten soms afspraken met I-Diverso worden verzet.





## DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De onderneming zoekt steeds nieuw personeel, maar merkte dat vele kandidaten bereid waren, maar niet door de sollicitatieprocedure geraken. Ook was er een draaideur-effect: er waren veel mensen die stopten vlak nadat ze gestart waren. Dit was de reden om Expeditie Werk op te starten van I-Diverso. Daarnaast wou men via het ESF-traject Schakels naar Inclusief Ondernemen ook doorgroeikansen bieden aan bijvoorbeeld anderstaligen in de onderneming. De acties gingen vooral over persoonlijk leiderschap. Zo wou men aanleren hoe om te gaan met anderstaligen en soft skills zoals communicatie. Daarnaast had men enkele struikelblokken op vlak van taal. Zo was er in de Brusselse rand een filiaal waar werknemers Nederlands leren, en wou men de Franstalige medewerkers taalcoaching aanbieden. Dit is (buiten ESF) ook aan I-Diverso gevraagd.

## ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Er was allereerst een HR-scan, waaruit bleek dat dat voor de onderneming de werkpunten taal, leiderschap, ziekteverzuim en werkbaar werk waren.

Voor Expeditie Werk vroeg I-Diverso welke specifieke competenties belangrijk zijn. Dit betreft vooral soft skills (samenwerking, nauwkeurigheid, ...) en dan maximaal vijf competenties. Zo kon de onderneming zoeken naar personen met de juiste nauwkeurigheid, teamgerichtheid, motivatie, ... Vervolgens bereidde I-Diverso bepaalde opdrachten op maat voor, om die competenties te meten. Dan organiseren ze een expeditie-dag, nodigt de onderneming kandidaten uit en doen deze de spelletjes dus als test. Zo werden reeds 6 van die dagen georganiseerd de voorbije 2 jaar. Het is wel vaak een uitdaging om mensen samen te krijgen op één dag, met een voldoende grote groep. Zonder voldoende toestroom, kan men de kandidaten niet vergelijken. De mensen die naar een expeditie komen zijn allemaal kwetsbare groepen; lage scholing, langdurig werkloos, anderstalig, ... Zo komen personen die via deze weg worden aangenomen steeds uit kwetsbare groepen.

Het project van I-Diverso wordt zo gebruikt om talenten aan te trekken die uit de boot zouden vallen via de klassieke sollicitatieprocedure. Er wordt normaal een klassieke telefonische pre-screening gedaan, en daar vallen vele kandidaten uit. Met Expeditie Werk hebben ze wél competenties naar boven zien komen, die met een telefoongesprek niet zouden naar boven zijn gekomen. Die nieuwe medewerkers zijn ook dankbaar dat ze een kans hebben gekregen, want de nieuwe medewerkers krijgen ook ondersteuning éénmaal aangeworven, via job-en of taalcoaching.

I-Diverso heeft voor de managers binnen Schakels naar Inclusief Ondernemen ook opleidingen gegeven over hoe om te gaan met anderstalige medewerkers. De opleidingen gaan over welke taal managers kunnen toepassen om gemakkelijker te communiceren, coachend leidinggeven en ook over integratie van langdurig werkzoekenden

Op vlak van HR-beleid gaf men advies rond bijvoorbeeld onthaalprocedures: welke procedures zijn er, en hoe kan men die toegankelijker maken?

Tenslotte moedigde men vanuit I-Diverso een Lerend netwerk aan, waarbij er verschillende sessies met meerdere werkgevers waren, waarbij men workshops deden rond verschillende thema's. Dit vond de onderneming ook interessant, om zo ervaringen te delen met andere ondernemingen.

## POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Met betrekking tot Expeditie werk is men als resultaat overgegaan tot het aanwerven van kwetsbare personen (keten 2 en keten 1 impact), die hiervoor minder gemakkelijk door de selectieprocedure kwamen. De aanpassingen van de aanwervingsprocedure (keten 1) gaf de personen meer kansen om hun te tonen, en na elke Expeditie Werk, werd er iemand aangenomen. Ze hadden dit zeker niet op eigen initiatief voorgesteld, zonder de samenwerking met I-Diverso. Als gevolg staat de onderneming nu wel open voor andere manieren om mensen aan te werven, vooral dan voor meer kwetsbare groepen. De filiaalmanagers hebben via het project gezien dat ze meer informatie eruit halen dan uit een gewoon gesprek. Elke persoon dat ze via dit proces kunnen aanwerven



is meegenomen ook voor de managers, omdat deze getoond hebben de juiste soft skills te hebben. Indien nodig wordt de kwetsbare persoon dan verder begeleidt.

Het succesvolle element hierbij was bewustwording via sensibilisering van HR-medewerkers (keten 1). Men briefte de hiring managers dat dit kandidaten waren met potentieel om zo met een andere visie in het sollicitatiegesprek te stappen. Dus zo kijken ze op een andere manier naar kandidaten, en dat is al een groot resultaat.

De duurzaamheid van de mentaliteitsverandering is afhankelijk van de regio, bijvoorbeeld in Antwerpen is er al een groot aandeel van anderstaligen aangezien het een multiculturele regio is, maar in andere regio's is dit minder. Als in zo'n regio de lokale manager er niet voor openstaat, kan dit ook niet doorspijelen naar de werknemers op de werkvloer.

Buiten ESF deed men ook taal- en jobcoaching met I-Diverso (keten 2), wat men een grote meerwaarde vindt. De mensen in de taalcoaching waren aanvankelijk onzeker, en gaan zich dan zekerder voelen m.b.t. communicatie, en dit leidt zo naar meer duurzame tewerkstelling, want ze voelen zich beter in hun job en bij hun collega's. De coaching verhoogt de spreekdurf, wat de tevredenheid bij de werknemers verhoogd.

Door de verschillende initiatieven wordt iedereen in de onderneming geprikkeld door inclusief ondernemen, en zo gaat het sneller om het bewustzijn te doen groeien, zeker na een paar succesverhalen.

## 5.9 Case 9 [Elk Talent Aan Boord] - *afwijkend*

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 9 betreft een eenmanszaak in de boekhouding. De onderneming bestaat ondertussen 8 jaar. De core business is het doen van de administratie en boekhouding van andere ondernemingen. Door de hoge loonkosten zetten steeds meer ondernemingen hier op in, gaan de zaken goed voor Case 9, en is het tijd voor een uitbreiding van de zaak.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De zaakvoerder is op zoek naar een eerste personeelslid. Unizo biedt een ondernemingsscan aan die op de website kan worden ingevuld. De zaakvoerder had deze gedeeltelijk ingevuld. Hierop nam de begeleider contact op met de zaakvoerder met de vraag of ze verder konden helpen. Hierop zei de zaakvoerder dat de scan niet voor haar is, aangezien ze geen personeel in dienst heeft. De begeleider heeft vervolgens de scan aangepast. Bijkomend had de zaakvoerder de vraag hoe ze kon starten met het aanwerven van een eerste personeelslid. Uit het gesprek bleek dat de zaakvoerder openstond voor het aanwerven van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kwam mede door haar onderwijskwalificaties in de orthopedagogie en voorgaande tewerkstelling.

### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

De begeleider van Unizo ging vervolgens langs bij de onderneming voor een gesprek op basis van de resultaten van de ingevulde scan. Er werd dieper ingegaan op de struikelblokken. De mogelijke steunmaatregelen werden toegelicht, zoals de VOP-premie. Ook werd het verschil en de voor- en nadelen van een werknemer versus een freelancer overlopen. De zaakvoerder werd bewust gemaakt welke doelgroepen een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, zoals gedetineerden. Daarnaast werd er ook doorverwezen naar onder andere GTB, I-Diverso, LIV aan het werk. De doorverwijzing wordt meteen in orde gebracht: de partners worden via mail op de hoogte gebracht met de zaakvoerder in cc. De begeleiding door Unizo stopt hier, maar er werd wel nog telefonisch contact gehouden met de zaakvoerder, voor onder andere het doorverwijzen naar interessante informatie of evenementen.



GTB heeft contact opgenomen met de zaakvoerder betreffende de vacature voor de eerste aanwerving. Er werd nagevraagd naar waar de zaakvoerder op zoek is. Vervolgens hebben zij een persoon toegeleidt, en deze zit momenteel in de running voor de job. Het betreft een persoon die na een grote carrièrepauze door mantelzorg opnieuw de stap wil zetten naar de arbeidsmarkt.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Case 9 werd aanvankelijk geselecteerd als afwijkende case omdat de respondent in de IDEA enquête had aangegeven geen veranderingen te hadden doorgevoerd op vlak van inclusief ondernemen. Uit het gesprek met Case 9 onthouden we dat er tot dusver geen aanpassingen werden gedaan aan het HR-beleid omdat er in deze eenmanszaak geen HR-beleid aanwezig is (keten 1). Wel wordt er momenteel expliciet ingezet op de aanwerving van een persoon met afstand tot de arbeidsmarkt (keten 2). Hoewel de zaakvoerder nog twijfels heeft om de stap naar aanwerving te zetten, leeft de overtuiging wel dat ze hiermee kansen biedt een de persoon met afstand tot de arbeidsmarkt. De mentoring en opleiding van deze persoon ziet ze als haar taak (keten 2); daarom zou ze liefst niet overgaan tot voltijdse aanwerving.

## 5.10 Case 10 [Schakels naar inclusief ondernemen]

#### PROFIEL ONDERNEMING

Case 10 is een woonzorgcentrum operationeel in de zorgsector. Inclusief werken wordt gedreven door persoonlijke intrinsieke motivatie van de geïnterviewde in de onderneming, en de principes van enkele bestuursleden. Er is reeds een jarenlange traditie van het opvangen van vluchtelingen en 'nieuwkomers', in functie van de verschillende migratiebeweging naar België (vanuit Oost-Europa, Irak, Afghanistan, Afrika, ...). De krapte op de arbeidsmarkt was dus niet de reden om inclusiever te werken m.b.t. diversiteit. Het WZC wil vooral de personeelsbalans matchen met de populatie van Antwerpen zelf. Ook is er een sterke anti-discriminatiepolitiek, waarbij bewoners van het WZC geen allochtonen mogen weigeren, en medewerkers alle incidenten kunnen melden. Ook wordt de hoofddoek toegelaten in het WZC.

#### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

Men had reeds een 'Diversiteits-en-clusterplan', met ondersteuning van RESOC<sup>32</sup>, om inclusieve procedures op te stellen en te ondersteunen bij de diversiteit bij het personeel. Via Emino wou het WZC nagaan of men medewerkers zonder het juiste diploma kon inschakelen voor lichte, niet-zorgtaken. Op die manier kan de verpleging zich meer focussen op de (moeilijkere) zorgtaken, en kunnen zij ontlast worden in hun andere taken. Zo kan men het tekort opvangen aan verpleegkundigen, en de job voor hen boeiend houden.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Met Emino is er een rapport opgesteld om de zorgtaken te herverdelen en aan jobherstructurering te doen. Voor het inwerken van de nieuwe medewerkers verwees Emino door naar I-diverso. I-diverso heeft geholpen met taal- en jobcoaching voor een deel van de nieuwe medewerkers. De coaches van I-Diverso werken individueel en werken rond individuele noden (bvb. schrijven, telefoneren, enz.). De coaches komen op de werkvloer om de specifieke termen (ligbad) te leren kennen.

I-Diverso hielp ook om de vacatures te vereenvoudigen. Zo kregen ze tips om de documenten in hoofdletters beschikbaar te stellen, omdat dit leesbaarder is.

---

<sup>32</sup> Regionaal Economisch en Sociaal OverlegComité (RESOC) waarin vertegenwoordigers overleggen van werkgevers, werknemers, gemeentebesturen en het provinciebestuur van een bepaalde streek, over de sociaaleconomische ontwikkeling van hun streek.



De anderstalige medewerkers worden aangeraden om naast de taalcoaching ook Nederlandse les buiten de werkuren te volgen. Hiervoor zijn echter vaak wachtlijsten en ook zijn er soms meerdere medewerkers die één opleiding volgen, wat de arbeidsorganisatie binnen Case 10 soms bemoeilijkt.

Het WZC deed in de praktijk dus aanpassingen aan het HR-beleid, maar deze zijn niet gedocumenteerd. Hiervoor is bewust gekozen, omdat men een goede mix wil behouden, vooral tussen Nederlandstalige en anderstalige werknemers.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Door het ESF-project kan het WZC personen met geen diploma of met een niet-erkend buitenlands diploma aanwerven en een goede begeleiding geven (keten 1). Die begeleiding blijft cruciaal, want men moet hetzelfde takenpakket geven aan de verzorgers, zodat de Nederlandstalige medewerkers geen te zwaar takenpakket krijgen. De nood aan ondersteuning voor 'nieuwkomers' gaat echter nog verder dan job- en taalcoaching. Het WZC helpt hen ook m.b.t. huisvesting, verzekering, hobby's, erkenning van buitenlandse diploma's, enz. want dit zijn ook allemaal moeilijk zaken voor personen die nieuw zijn in België en anderstalig zijn. Het vergt een behoorlijke inspanning van het WZC om deze activiteiten te ondersteunen. Omdat al deze activiteiten dicht bij de doelgroep liggen, positioneren we ze in keten 2. Tegelijk moet erkend worden dat het ondersteunen van deze activiteiten ook ingebed is in de bredere visie van onze contactpersoon bij Case 10 ten aanzien van kwetsbare doelgroepen. Een fysiek document dat deze visie onderschrijft is er echter niet. Er zijn dan ook twijfels bij de duurzaamheid van het inclusief ondernemen bij Case 10. De begeleiding van Case 10 bevestigde enerzijds deze twijfels, anderzijds werd het ook gecounterd door de bereidheid van de begeleiding om ook nieuwe leden van het bestuur en HR-beleid mee te nemen in het verhaal. Toch wordt erkend dat de voortzetting van de inspanning bij Case 10 ook afhankelijk is van de *mindset* over inclusief ondernemen. Deze dient best aanwezig te zijn bij nieuwe bestuurs- en HR-medewerkers van het WZC om de duurzaamheid te garanderen.

## 5.11 Case 11 [Elk Talent Aan Boord]

#### PROFIEL ONDERNEMING

Case 11 is een KMO in de chemische sector. Er was heel veel verloop in de onderneming, wat voor een chaotische organisatie zorgde. Ze waren al recentelijk gestart met acties m.b.t. inclusief ondernemen, door bijvoorbeeld soepeler te zijn met aanwervingsvereisten (bijvoorbeeld het aannemen van ex-gedetineerden en personen met autisme voor bepaalde functies).

#### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

Het grote verloop was één van de hoofdredenen voor deelname aan het project van Elk Talent aan Boord. Men wenste de retentie van de werknemers te verhogen. Verder wenste men de verbinding tussen de werkgever en de collega's te verhogen. Veel mensen die betrokken kwamen immers niet overeen met hun leidinggevende en met hun directe collega's. De onderneming had immers voor het project een weknemersbevraging uitgevoerd, waarbij dit naar boven kwam. Uit de bevraging bleek dat leidinggevendenden voor meer dan de helft het persoonlijk geluk bepalen voor de werknemers.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

Het project startte met interviews met de verschillende personen op sleutelposities in de onderneming onder begeleiding van Unizo. Dit was een goede vergelijking met de bevraging die men zelf eerder bij de werknemers had gedaan over de tevredenheid. Als resultaat verkreeg de onderneming kennis over de huidige stand van zaken m.b.t. inclusief ondernemen en hoe het deed t.o.v. andere ondernemingen (benchmarking). De bevraging gaf aan dat men al goede stappen had gezet, maar er was toch ook nog veel dat men kon doen. De onderneming kreeg beter zicht op de noden en op de actoren die hen daarbij konden helpen. Zo heeft Unizo hen doorverwezen naar



Vokans en Talentoscoop (GTB). Na deze doorverwijzing heeft Unizo niet langer een actieve rol gehad en keken ze over de schouder mee.

Via Vokans heeft de onderneming taalcoaching op de werkvloer georganiseerd. Zo konden medewerkers niet alleen beter Nederlands leren spreken, maar ook meer durven spreken. Verschillende medewerkers spraken goed Nederlands nadat hun zelfvertrouwen door de taalcoaching was gegroeid.

Het HR-beleid heeft men aangepast via hulp van GTB, via het Talentoscoop-project. Dit diende om het bestaande HR-beleid inclusiever en duurzamer te maken. Zo heeft de onderneming bijvoorbeeld functioneringsgesprekken geïntroduceerd, om meer op maat te kunnen opvolgen, en personen voor te bereiden op hun pensioen.

Een andere actie (buiten ESF) was met de leidinggevende managers, aangezien deze cruciaal bleken voor de tevredenheid van de werknemers. De opleiding betrof onder andere onderwerpen rond menselijke relaties, persoonlijke omgang en communicatie, aangezien deze cruciaal bleken voor de tevredenheid van de werknemers. Deze opleidingen worden regelmatig herhaald en zijn een duurzaam onderdeel van het inclusief beleid geworden.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Men wist al redelijk goed waar men wou geraken, maar “*Unizo was de Google Maps*”. Eén van de resultaten is meer kennis over het veld van inclusief ondernemen en van de (gratis) mogelijkheden. Nu stuurt men werknemers vaker naar opleidingen, en zeker naar de gratis opleidingen, wat ze ervoor nog niet kenden. Unizo zorgde ook voor een versnelling van hun traject rond inclusie en heeft ervoor gezorgd dat het permanent op de to-do-lijst is blijven staan.

Door de coaching aan de leidinggevende is er meer directe communicatie en opvolging. Dat geeft duidelijkheid aan de medewerkers. Vroeger gaven leidinggevendenden bijvoorbeeld minder waarschuwingen na een fout (en werd men na enkele fouten ontslagen). Nu speelt de onderneming korter op de bal en praat men persoonlijk met de werknemer over de fouten, om hieruit te leren.

Ook de retentie is sterk verhoogd door de combinatie van verschillende acties. Voor de acties had men een doorloopcijfer van 55 op een kleine 3 jaar, dus 55 mensen die begonnen en gestopt waren, op een personeelsbalans van 75 personen per jaar. Nu zijn slechts enkelen gestopt. Ze zijn zo een stabielere organisatie geworden, wat ook voor veiligheid belangrijk is. Zo hebben ze ook minder arbeidsongevallen gehad, aangezien er meer kennis in de organisatie blijft over hoe veilig met alles om te gaan.

## 5.12 Case 12 [Elk Talent Aan Boord]

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 12 is een KMO met momenteel vijf medewerkers (inclusief de zaakvoerder) actief in de energie, water, en afvalverwerkingssector. De onderneming focust zich op grote volumes en B2B. Alle werknemers zijn hoger opgeleid. Momenteel is de onderneming op zoek naar twee extra werknemers die technisch geschoold zijn, en naar een administratief bediende. Er werkt geen HR-adviseur bij de onderneming. De zaakvoerder heeft al een hele loopbaan achter de rug, waarbij hij ook HR-ervaring heeft opgebouwd. Zelf is de zaakvoerder van mening dat iedereen welkom is, zolang de wil om te werken aanwezig is, alsook de technische kennis. Er is weinig verloop en een hoge mate van betrokkenheid tussen de werknemers onderling, en met de zaakvoerder zelf.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De onderneming had reeds een account bij Unizo. Op een lokaal evenement is de onderneming in contact gekomen met Elk Talent Aan Boord, waarna er de scan werd ingevuld (ook omdat de onderneming geen personeelsdienst heeft). De zaakvoerder nadert zijn pensioen, en besefte door het contact met Unizo dat zijn



gedachtegoed geformaliseerd moet worden naar een effectief neergeschreven HR-beleid. Buiten dit besef was er geen prominente hulpvraag aanwezig.

#### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

In eerste instantie werd de scan ingevuld, waarbij de verschillende aspecten van de HR-cyclus aan bod komen. Vervolgens kwam de begeleider van Unizo ter plaatse bij de onderneming om de resultaten van de scan te bespreken. De zaakvoerder geeft aan dat hij van de begeleiding nieuwe inzichten heeft geleerd.

Er werd samen gekeken naar de openstaande vacature. Bij deze functie wil de zaakvoerder een kandidaat met een goede kennis van het Nederlands die beschikt over een ingenieursdiploma. De begeleider trachtte de zaakvoerder attent te maken op de huidige arbeidsmarktsituatie (cfr. de arbeidsmarktkrapte), en aan te halen dat ook andere profielen geschikt zouden zijn voor de positie. De zaakvoerder zou ook open hebben gestaan voor deze piste, maar er was reeds een kandidaat in de running voor de positie en deze werd dan ook uiteindelijk aangeworven.

Daarnaast werd er ook rond onthaal gewerkt, maar dit was volgens de begeleider niet echt nodig. De begeleider schatte in dat de zaakvoerder niet echt veel hulp nodig had: er waren geen conflicten of ziekteverzuim bij de onderneming. Achteraf heeft de begeleider contact gehouden. Er werd niet doorverwezen naar een andere instantie.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Er werden tot zover geen aanpassingen gedaan aan het HR-beleid (keten 1). Wel werd er gesensibiliseerd, alsook de noodzaak van het formaliseren van de HR-filosofie werd aangehaald. Daarnaast wordt er momenteel niet expliciet ingezet op de aanwerving van een persoon met afstand tot de arbeidsmarkt (keten 2), al staat de zaakvoerder hier wel voor open.

## 5.13 Case 13 [Elk Talent Aan Boord]

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 13 is een middelgroot onderneming (112 personen) in de industriële sector. De onderneming heeft wereldwijd verschillende productiefaciliteiten en is zo een internationale speler. UNIZO had de onderneming gecontacteerd in kader van prospectie en zo is de onderneming in het ESF-project van Elk talent Aan Boord gerold. Het was een onderneming dat al redelijk open stond voor inclusie. Er werken al redelijk wat anderstaligen en oudere werknemers. Er is sinds kort voor het eerst een HR-verantwoordelijke, die het HR-beleid wil uitbouwen en die enkele zaken in gang heeft gebracht. Ze werd grotendeels tegengehouden door de CEO, maar nu dat deze afwezig is, kan de HR-verantwoordelijke meer doen m.b.t inclusie.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De hoofddoelstelling was het verbeteren van de instroom, door de krapte op de arbeidsmarkt. Het is een onderneming met zware industriële jobs, waardoor weinig personen erdoor aangetrokken zijn. Het was een onderneming waar ook redelijk wat Noord-Fransen solliciteerden, maar sinds de Covid-crisis willen ook de Noord-Fransen niet meer komen, want het is te duur om te pendelen. Het zijn ook vooral technische beroepen, terwijl er geen opleidingen meer zijn in de buurt. Ze hadden ook redelijk wat uitval van personen die net begonnen waren, zelfs van jongeren. Ze geven ook aan dat het algemene niveau van de kandidaten op de arbeidsmarkt echt heel laag is – dus dat veel kandidaten niet door de selectieprocedure geraken.



## ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

De HR-manager en de zaakvoerder hebben eerst de HR-scan ingevuld, waardoor ze inzicht kregen in de verschillende noden. Hierna hebben ze een intentieverklaring met UNIZO ondertekend. UNIZO heeft vervolgens doorverwezen naar GTB (voor instroom en onthaalbeleid) en I-Diverso (voor jobbeurzen)

Met GTB heeft de onderneming verder actieplannen uitgewerkt via talentoscoop, en ze hebben via GTB ook contact gehad met verschillende vzw's, zo bijvoorbeeld coaching via 'coach of daan', om tweede kans te bieden aan bepaalde mensen, en ook met VZW mentor.

Job- en taalcoaching heeft de onderneming niet gedaan. De meeste werknemers willen dit volgens de onderneming niet, want ze willen zich niet laten bijscholen omdat velen al wat vastgeroest in hun werk zijn. Daarom zijn ze via GTB ook specifiek op zoek gegaan naar jongere collega's.

Er was maar een beperkte onthaalprocedure, en daarvoor heeft men ook verschillende stappen gezet. Er was ten slotte ook een ondernemingsbezoek via Welt van VOKA.

## POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Er waren verschillende personen die doorverwezen werden naar de onderneming vanuit GTB. Ze hebben bijvoorbeeld kansen gegeven aan iemand met een mentale achterstand, met een job als klusjesman. Ze hadden een goed rooster met die man afgesproken, maar het lukte niet voor de man. Ze hadden ook iemand die uit ziekte kwam, maar de 1e dag was die persoon er niet. Erna hadden ze een chronisch ziek persoon, maar die moest stoppen want die was na 2 dagen al te moe. Een vierde persoon vanuit GTB had een handicap, maar die kreeg dan gemakkelijkere taken, waardoor de vakbonden dit niet gelijkwaardig vonden. Betrokkenheid over heel de onderneming blijft dus wel een belangrijke succesfactor, want het draagvlak tussen de collega's was dan ook moeilijk te vinden, waardoor ook die samenwerking werd stopgezet.

Als gevolg staat de instroom vanuit GTB momenteel on hold, want de verschillende kandidaten waren volgens de HR-verantwoordelijke duidelijk nog niet in staat om te werken, en die moesten eerst nog andere problemen oplossen vooraleer ze op de werkvloer konden komen werken. Zo hebben ze een persoon die vanuit het BuSo kwam doorgestuurd naar een maatwerkonderneming, waar die wel goed op zijn plek blijkt te zijn. Als gevolg blijven ze voorzichtig ook met instroom vanuit inclusieve projecten, want het mag niet té veel energie en tijd kosten voor de onderneming.

*"We zijn geen sociale instelling, we kunnen niet de thuisproblemen oplossen. We regelen nu de mobiliteit en behuizing voor een nieuwe Italiaanse werknemer, maar dit vraagt wel veel extra werk."*

## 5.14 Case 14 [Inclusieve Werkvloeren]

### PROFIEL ONDERNEMING

Case 14 betreft een multinational in de chemische sector, met twee fabrieken in België (twee aparte entiteiten). Bij de vestiging waar de casus zich afspeelt, werken 420 werknemers en 150 externen. Het betreft een volcontinu productieonderneming. Er is een grote syndicale werking binnen de onderneming, waarbij de drie vakbonden aanwezig zijn (ABVV, ACV en ACLVB), en hebben een goede relatie met de werkgever. De werkvloer is weinig divers, er werken weinig vrouwen en weinig personen met een migratieachtergrond. Door de moeilijk bereikbare locatie in combinatie met de arbeidsmarktkrapte maakt dat er weinig reactie komt op openstaande vacatures.

De overname door de Amerikaanse multinational zorgde voor een culturomslag; er wordt sterk de nadruk gelegd op inclusie en diversiteit. Dit vertaalt zich in verschillende internationale werkgroepen (waar o.a. HR in vertegenwoordigd is), en een sterke visie waar de werkvloer zich bewust van is. Dit zorgt er ook voor dat er





inhouse kennis beschikbaar is rond de thema's diversiteit en inclusie. Zo zijn er voor alle medewerkers bv. verplichte e-learnings over het thema.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

Eén van de délégués verbonden aan ACV was reeds bezig met het thema racisme (er was nl. sprake van racistische en discriminerende uitspraken op de werkvloer). Op een opleiding van ACV kwam de délégué in contact met het project. Samen met de ACV-militantenkern heeft de délégué vervolgens contact opgenomen met de samenwerkers van ACV.

Achterliggend zijn zowel de werkgever als de délégués zich er bewust van dat er aanpassingen nodig zijn in het vacature- en onthaalbeleid om divers talent te kunnen aantrekken.

### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

In een eerste stap werd er een handvest tegen racisme, of ook wel een intentieverklaring, opgemaakt. Het initiatief werd voorgesteld door de begeleiders. Deze leverden een sjabloon aan, dat door de délégués werd aangepast naar de specifieke ondernemingscontext. Daarna wordt het document nagekeken door de begeleiders en wordt er feedback op gegeven. Het handvest is gericht op vier pijlers, namelijk het herkennen en beperken van onbewuste vooroordelen, het bevorderen van een inclusieve cultuur, het samenstellen van teams die niemand uitsluiten, en het versnellen van de diversiteit in leiderschapsteams. Na de opmaak van het handvest werd ook de werkgever betrokken. Het document werd vervolgens ondertekend door de drie vakbonden, de HR-dienst en de directeur. De werkgever stond hier compleet achter, en verzorgde ook communicatie naar aanleiding van de ondertekening (o.a. een speciale editie van de ondernemingsmagazine). Ook de delegaties hebben een flyer verspreid over de fabriek. Dit was een eenmalige actie, het handvest wordt hierna verder niet meer verspreid (bv. wordt niet aangehaald bij nieuwe aanwervingen). Er wordt tijdens de gesprekken aangehaald dat het handvest niet goed gekend is.

Het handvest zelf zorgde voor een actieplan met concrete acties, zo werd er bijvoorbeeld de werkgroep diversiteit opgericht binnen de onderneming. Deze bestaat uit délégués van de drie vakbonden, iemand van de HR-dienst, en de preventieadviseur. Eén van de ideeën die de werkgroep bedacht, was het volgen van een theatervoorstelling over racisme en discriminatie voor alle werknemers. Deze actie is niet kunnen doorgaan vanwege besparingen. Daarnaast was één van de acties om meer vertrouwenspersonen aan te stellen. Momenteel was er geen mannelijke vertrouwenspersoon, en ook geen die op de fabrieksvloer aanwezig was. Ondertussen werden er twee mannelijke vertrouwenspersonen aangesteld op de vloer. Er werden ook acties geformuleerd rond leiderschapsprogramma's (bv. omstaanderstraining), onthaal- en vacaturebeleid, taalbeleid en breder personeelsbeleid. Op vlak van HR-beleid is verder nog geen concrete verandering gekomen. De werkgroep, die gepland was om maandelijks door te gaan, was stilgevallen omwille van andere prioriteiten, waarna de begeleiders van de vakbonden een impuls hebben gegeven. Recent werd een nieuwe meeting georganiseerd, waarbij iedereen zijn prioritering over de thema's kon doorgeven. De HR-medewerker gaat hier nu mee aan de slag. Voorbeelden van topics die zullen worden aangepakt is het herevalueren van de sollicitatietesten (zijn deze discriminerend?), nagaan of er taallessen kunnen worden aangeboden, bij het onboarden de essentie van het diversiteitsbeleid toelichten, ... Er is verder geen structurele opvolging meer door de vakbonden, al staan zij wel open voor extra vragen, en polsen zij op een informele manier naar de vooruitgang (op andere bijeenkomsten van de vakbonden, zoals bv. opleidingen).

### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Met uitzondering van de twee nieuwe vertrouwenspersonen, zijn er op heden nog geen wijzigingen in het HR-beleid (keten 1). Deelname aan het project zorgt er wel voor dat het thema op de agenda blijft van HR – deze laatste geeft zelf aan dat diversiteit en inclusie al snel naar de achtergrond schuift. Momenteel onderneemt de onderneming ook geen activiteiten waarmee het zich op de tweede keten positioneert.





### PROFIEL ONDERNEMING

Case 15 betreft een zelfstandige entiteit van een grote onderneming in de logistieke sector. De entiteit zelf stelt ongeveer 650 werknemers tewerk met een substantieel aandeel arbeiders. Er is een grote mix aan diversiteit aan de slag bij de onderneming (er werken 69 verschillende nationaliteiten), waaronder ook kwetsbare werknemers (dit is ook eigen aan de sector). De drie vakbonden zijn aanwezig in de onderneming. Binnen het project was een délégué betrokken van ABVV. Deze gaf aan dat de collega-délégués van de andere vakbonden zich niet bezighielden met diversiteit en inclusie op de werkvloer.

De afgelopen jaren is er heel wat gebeurd binnen de entiteit. Na wangedrag is er een jaar geleden een directiewissel gebeurd en er werd een nieuwe preventieadviseur ingesteld. Voor de managementwissel kampte de entiteit met een gigantisch verloop: ongeveer 1 op 2 werknemers is vertrokken. Het nieuwe management zorgde voor een onzekere periode en daarnaast kende de organisatie ook een serieuze groei. Daarnaast vonden er vroeger veel conflicten plaats die escaleerden en lang aansleepten, die mede werden veroorzaakt door cultuurverschillen.

### DOELSTELLING VAN DEELNAME ONDERNEMING AAN ESF-PROJECT

De délégué van ABVV gaf aan dat ze het project leerde kennen tijdens een opleiding van de vakbond zelf. Tijdens de vorming werden de diverse diensten voorgesteld die ABVV aanbiedt aan haar militanten. Daarvoor had ze ook een vorming gevolgd over diversiteit op de werkvloer. Daar bleef ze op haar honger zitten: kan ze niet meer doen? Hierna heeft ze contact opgenomen met de diversiteitsconsulent van ABVV. De insteek was ingegeven door de huidige situatie op de werkvloer, alsook het bespreekbaar maken van re-integratie.

### ONDERNOMEN ACTIVITEITEN MET DE ONDERNEMING EN, INDIEN RELEVANT, MET DE DOELGROEPEN

In de eerste plaats gebeurde er een intakegesprek, waarbij er een schets van de onderneming wordt gemaakt. De onderneming had al een CAO 104, had een risicoanalyse uitgevoerd en een jaaractieplan uitgeschreven. Daaruit kwam naar boven dat re-integratie niet wordt besproken op het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) – hetgeen jaarlijks wettelijk verplicht is. De diversiteitsconsulent heeft de délégué het wetsartikel bezorgd waar deze wettelijke vereiste neergeschreven stond, zodanig dat de délégué dit kon aanhalen op het CPBW. Daarnaast hebben ze samen een aantal vragen geformuleerd voor de arbeidsgeneesheer over het aantal re-integratietrajecten en de psychosociale risicoanalyse die ook moet gebeuren. Samen met de diversiteitsconsulent werd daarna ook het jaaractieplan herschreven en uitgebreid (dit stelde hiervoor weinig voor). Een voorbeeld van een aanvulling is het uitwerken van een onthaalprocedure voor langdurig zieken die terugkomen. Er werd ook gewerkt met kleurencodes om de voortgang te kunnen meten van de uitvoering van dit jaaractieplan. Dit plan moet jaarlijks worden opgesteld door de preventieadviseur en bevat de welzijnsmaatregelen die zullen genomen worden voor het komende jaar. Vervolgens nam de délégué dit mee naar de adviesvergadering waar dit plan verplicht moet worden besproken. De nieuwe preventieadviseur is hier meteen mee akkoord gegaan en heeft het plan integraal overgenomen.

De délégué contacteert de diversiteitsconsulent regelmatig met een nieuwe vraag, bijvoorbeeld over wetgeving, of de vraag naar tools die zij kan aanbrengen op overleg met de werkgever. Zo kwam er onlangs de vraag voor advies op het opleidingsplan, dat bijna uitsluitend opleidingen voor bedienden en kaderleden bevatte, maar amper opleiding voor arbeiders.

De diversiteitsconsulent van ABVV heeft op geen enkel moment contact gehad met de HR-dienst of de preventieadviseur. Alles verliep via de délégué. De HR-dienst en de preventieadviseur waarmee we spraken hadden dan ook geen zicht op het project Inclusieve Werkvloeren en waren eigenlijk pas op de hoogte op het moment dat wij de vraag stelden om een interview met hen in te plannen in kader van deze evaluatie.



Naast het openstaan voor nieuwe vragen, is er geen nazorg voorzien binnen het project. Wel probeert de diversiteitsconsulent na een ondernemingsraad of een CPBW feedback te vragen, of de délégué aan te spreken op bijeenkomsten van de vakbond.

#### POSITIONERING VAN DE ONDERNEMING IN DE RESULTATENKETENS

Deze case is gestart met het doorlopen van de eerste resultatenketen. De délégué kreeg materiaal aangereikt om het HR-beleid inclusiever te maken, met de nadruk op re-integratie en welzijn op het werk. De preventieadviseur gaat in op deze materialen, wat maakt dat er effectief verandering wordt doorgevoerd op de werkvloer. Door het verhogen van deze welzijnsaspecten, verhoogt de retentie en blijven de werknemers aan de slag [keten 2]. Voorbeelden hiervan zijn het bespreekbaar maken van re-integratie, en het uitbreiden van het opleidingsplan met opleidingen voor de arbeiderspopulatie.

