



Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering

Finaal eindrapport | 30 september 2022

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP

Deze studie werd uitgevoerd door:

Kathy Goffin (IDEA Consult)
Yolène Sempels (IDEA Consult)
An De Coen (IDEA Consult)
Daphné Valsamis (IDEA Consult)
Sarah Vansteenkiste (Steunpunt Werk)

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

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

www.ideaconsult.be

VIONA 



Inhoudsopgave

1 /	Inleiding	3
1.1.	Context van het onderzoek	3
1.2.	Doelstellingen van het onderzoek	4
1.3.	Scope van het onderzoek	5
1.4.	Aanpak en methode	5
1.5.	Leeswijzer	6
2 /	Tewerkstelling van niet-beroepsactieven: analyse van de vraagzijde	7
2.1.	Visie van werkgevers op de tewerkstelling van niet-beroepsactieven	8
2.2.	Aanpak van werkgevers voor de tewerkstelling van niet-beroepsactieven	12
2.3.	Ondersteuningsnoden van werkgevers bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven	36
3 /	Persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel	45
3.1.	Inleiding persona-analyse	46
3.2.	Aarzelende toeschouwer	48
3.3.	Wantrouwige buitenstaander	50
3.4.	Ontmoedigde buitenstaander	52
3.5.	Uitgesloten belofte	54
3.6.	Tekortschietende belofte	56
3.7.	Gedwongen hordeloper	58
4 /	Conclusies en aanbevelingen	60
4.1.	Conclusies	60
4.2.	Aanbevelingen	66
	BIJLAGEN	77
	B.1 / Overzicht gescreende documenten	77



B.2 / Overzicht geïnterviewde stakeholders	79
B.3 / Overzicht geïnterviewde ondernemingen	80





1 / Inleiding

1.1. Context van het onderzoek

Krapte op de arbeidsmarkt blijft op lange termijn een uitdaging

De COVID-crisis heeft de arbeidsmarkt de voorbije jaren aanzienlijk ontwricht. De Vlaamse arbeidsmarkt leek de afgelopen maanden zodanig hersteld dat de krapte die voor de pandemie werd ervaren opnieuw de kop opstak. Ondertussen zijn er echter een aantal factoren (e.g. het conflict in Oekraïne, de stijgende inflatie, de energiecrisis) die een negatieve druk uitoefenen op het herstelpad van de Vlaamse arbeidsmarkt en een recessie dreigen te veroorzaken, aldus het Steunpunt Werk (update 19 augustus 2022). Daarnaast stelt het Steunpunt ook dat het ondernemers- en consumentenvertrouwen reeds sterk is aangetast, en dat er een kentering vast te stellen is in het aantal faillissementen. Het is mogelijk dat al deze factoren tot gevolg hebben dat de krapte op de arbeidsmarkt minder groot zal worden, en dat er meer werkloosheid zal volgen.

Toch blijft de krapte op de arbeidsmarkt op lange termijn een uitdaging. Ondanks de huidige tendensen, blijven enkele structurele factoren zoals de toenemende vergrijzing en een bevolking op arbeidsleeftijd die niet meer aangroeit de krapte op langere termijn onder druk zetten. Als de economie terug heropleeft is het belangrijk dat mensen geen te grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben opgelopen en makkelijker toeleidbaar worden naar een tewerkstelling.

Arbeidspotentieel benutten om hogere werkzaamheidsgraad te realiseren

De Vlaamse Regering formuleerde in haar Regeerakkoord 2019-2024 de ambitie om een werkzaamheidsgraad van 80 procent te bereiken door minstens 120.000 extra personen aan een job te helpen. Om die doelstelling te kunnen realiseren, zal elk talent benut moeten worden, ook van personen die om diverse redenen niet aan het werk zijn en ook geen werk zoeken. Deze groep is echter enorm divers en niet alle profielen zijn (op korte termijn) inzetbaar op de arbeidsmarkt. Het is daarom belangrijk om de profielen te identificeren die reëel arbeidspotentieel¹ vertegenwoordigen. Het Steunpunt Werk leverde daartoe een belangrijke bijdrage via haar analyse van het arbeidspotentieel. Rekening houdend met de mate waarin niet-beroepsactieven (i.e. *“iemand is niet-beroepsactief als hij/zij tijdens de referentieweek geen werk had en niet werkloos was volgens de definitie”*²

¹ Hier is geen formele definitie van, maar onder arbeidspotentieel wordt binnen deze studie het volgende verstaan: Iemand die wel mogelijkheden heeft om geïntegreerd te worden op de arbeidsmarkt, mits beantwoording van een aantal drempels.

² Tot de ILO-werklozen behoren: 1) de niet-werkenden die de afgelopen vier weken actief naar werk gezocht hebben en binnen de twee weken beschikbaar zijn om een nieuwe job te beginnen, en 2) de niet-werkenden die een job hebben gevonden die binnen de drie maanden begint.



van de ILO³) op zoek zijn naar werk en beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt, zou de werkzaamheidsgraad kunnen opklimmen tot 80,7% door het arbeidspotentieel te benutten

Vraagzijde moet mee evolueren

Deze ambitie om niet-traditionele groepen te activeren, vergt ook aan werkgeverszijde de nodige inspanningen en betrokkenheid. Hun vacatures, HR-beleid en werking zijn immers niet noodzakelijk afgestemd op de noden van personen die na een periode van niet beroepsactief te zijn, de stap naar werk zouden kunnen zetten. De grote heterogeniteit van deze groep personen geeft bovendien aan dat er geen uniforme aanpak zal mogelijk zijn om hen te bereiken: vooral de meer kwetsbare profielen hebben nood aan maatwerk, en dit zowel om hen te bereiken als om hen in dienst te houden.

Nood aan ondersteuning van werkgevers

De nood aan maatwerk is duidelijk. We missen echter inzicht in de factoren aan werkgeverszijde die kunnen helpen om diverse profielen te bereiken en aan het werk te stellen en te houden. Dergelijk inzicht is echter cruciaal om te kunnen inschatten welke aanpak werkt en welke ondersteuning ondernemingen nodig hebben, maar ook om een doeltreffend beleid te kunnen implementeren dat hierop inspeelt. Daarom is het belangrijk om ervaringen van werkgevers in diverse sectoren te capteren en eruit te leren. Sommige ondernemingen hebben immers reeds ervaring met het bereiken en in dienst houden van niet-beroepsactieven, en in het bijzonder personen uit de prioritaire doelgroepen zoals afgebakend in VESOC-akkoord 'Iedereen aan Boord', nl. de herintreders, leefloongerechtigden, NEET-jongeren, en personen in arbeidsongeschiktheid. Zowel elementen van een succesvolle aanpak, als drempels en hefbomen die zij ervaren, zijn bijzonder leerrijk en inspirerend voor andere werkgevers, maar ook voor beleidsmakers om doeltreffende maatregelen te kunnen ontwikkelen voor een effectief activerend arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen.

1.2. Doelstellingen van het onderzoek

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

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

³ Vansteenkiste, S. (2021). De inclusieve arbeidsmarkt, wie is nog inzetbaar? In: B. Moens, P. Roskam, V. Van den Bosch (Eds.), Koers naar talent in overvloed, Chapt. 1, (28-41). die Keure. ISBN: 9789048641581. (professional oriented)



1.3. Scope van het onderzoek

Aan de vraagzijde ligt de focus in deze opdracht op organisaties die ervaring hebben met het activeren van personen uit de (prioritaire) doelgroepen. Die ervaring is nodig om hefboomen, drempels en elementen voor een succesvolle aanpak te kunnen identificeren.

Bij het arbeidsaanbod ligt de focus op niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Persona's die (nog) niet activeerbaar zijn, vallen dus buiten de scope van de analyse omdat ze niet op de radar kunnen komen van werkgevers.

Met succesvolle aanpak voor (prioritaire) doelgroep	
ARBEIDSVRAAG	
Zonder succesvolle aanpak voor (prioritaire) doelgroep	
	ARBEIDSAANBOD
	Met arbeidspotentieel
	Zonder arbeidspotentieel

1.4. Aanpak en methode

We maakten voor de analyse voornamelijk gebruik van een mix van kwalitatieve onderzoeksmethoden, aangevuld met een ondersteunende kwantitatieve analyse:

- ▶ We startten met een **documentanalyse**. Deze richtte zich op het in kaart brengen van de bestaande inzichten over het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven (en specifiek de prioritaire doelgroepen) en de hefboomen en drempels die zijzelf maar ook de werkgevers ervaren bij de activering. Een overzicht van de gescreende documenten is opgenomen in Bijlage B.1. Die informatie was noodzakelijk om persona's te ontwikkelen. Daarbij was het aangewezen om via cocreatie te werken en de analyse af te stemmen op het lopende onderzoek binnen het Departement WSE en VDAB. Dergelijke afstemming is aangewezen om voor een gemeenschappelijke basis te zorgen zodat de resultaten van de verschillende studies kunnen worden vergeleken en elkaar kunnen versterken.
- ▶ We voerden 9 **helikopterinterviews** uit met experts die kennis hebben over de uitdagingen van de prioritaire doelgroepen, welke profielen in deze doelgroepen kunnen afgelijnd worden, en welke hefboomen en drempels zij ervaren bij arbeidsmarktintrede - met specifieke aandacht voor wat werkgevers in deze kunnen betekenen. Ook polsten we naar de sectoren en het type ondernemingen waarin deze profielen vooral terecht komen of kunnen komen. Een overzicht van de geïnterviewde personen is opgenomen in Bijlage B.2 /.
- ▶ **Persona-analyse**: Gebaseerd op de inzichten uit de documentanalyse en de helikopterinterviews, hebben we persona's ontwikkeld. Persona's zijn op onderzoek gebaseerde personages die ontwikkeld worden om de echte ervaringen te begrijpen van mensen die gebruik maken van een dienst, of beïnvloed worden door beleid: in deze studie betreft het niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Die analyse vormt het vertrekpunt van de opdracht: de geïdentificeerde profielen maken de (potentiële) doelgroep van werkgevers immers meer tastbaar. Ze boden aanknopingspunten voor de diepte-interviews met werkgevers om de hefboomen en drempels aan de vraagzijde in kaart te brengen. Nadien werden de persona's aangevuld met de inzichten uit de analyse van de vraagzijde. De persona's werden gevalideerd tijdens de stuurgroep.
- ▶ Ter voorbereiding van de analyse van de vraagzijde werd ook een **data-analyse** uitgevoerd. Concreet analyseerden we de sectoren waar deze profielen in terecht komen, via een verkennende analyse o.b.v. EAK-data door het Steunpunt Werk. Uit deze analyse bleek dat personen met een arbeidshandicap het vaakst aan de slag zijn in de zorg- en bouwsector. Daarnaast blijken profielen met een migratieachtergrond het vaakst tewerkzaam te zijn in de industrie, vervoer en opslag, administratieve en ondersteunende diensten, en het verschaffen van accommodatie en maaltijden. Kortgeschoolden zijn dan weer sterker vertegenwoordigd



in de industrie, groot- en detailhandel en reparatie van auto's en motorfietsen, bouwnijverheid, en administratieve en ondersteunende activiteiten. Uit de data bleek bovendien dat de financiële activiteiten en verzekeringen relatief slecht scoren qua vertegenwoordiging van kwetsbare profielen. In overleg met de stuurgroep werd vervolgens, mede op basis van de geanalyseerde EAK-data, beslist om de analyse van de vraagzijde te focussen op de handel-, bouw-, zorg-, bank- en voedingsector.

- ▶ De analyse van de vraagzijde werd gebaseerd op **diepte-interviews** met ondernemingen (doorgaans de HR-verantwoordelijke) die ervaring hebben met het tewerkstellen van niet-beroepsactieven of breder, personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bijlage B.3. biedt een overzicht van de geïnterviewde ondernemingen.
- ▶ **Interne werksessies** werden door het onderzoeksteam gebruikt om de verzamelde informatie gericht samen te brengen, er creatief op door te denken en triangulatie van inzichten binnen het onderzoeksteam mogelijk te maken. Deze werksessies werden georganiseerd vóór elk belangrijk moment van conclusie en rapportage, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de persona's.
- ▶ Een **workshop met experts** om op basis van de resultaten van de aanbod- en vraagzijde te reflecteren over aanbevelingen. Bijlage B.4. biedt een overzicht van de aanwezige experts.

1.5. Leeswijzer

Na de beschrijving van de context en doelstellingen van het onderzoek in [Hoofdstuk 1](#) van dit rapport, gaat [Hoofdstuk 2](#) in op de analyse van de vraagzijde bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven. We bespreken de visie van werkgevers op de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de aanpak die ze daarbij hanteren, en de ondersteuningsnoden die ze ervaren.

In [Hoofdstuk 3](#) worden de inzichten van de vraagzijde vervolgens gekoppeld aan een analyse van de aanbodzijde via een persona-analyse van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Voor ieder persona worden de drempels en hefbomen eigen aan (1) de niet-beroepsactieve, (2) de werkgever, (3) begeleidings- en bemiddelingsdiensten en (4) het beleid geïdentificeerd.

Het rapport sluit in [Hoofdstuk 4](#) af met conclusies en aanbevelingen, op niveau van ondernemingen, intermediaire organisaties, en het beleid.





2 / Tewerkstelling van niet-beroepsactieven: analyse van de vraagzijde

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van de interviews met ondernemingen die als goede praktijk op vlak van inclusief HR-beleid naar voor zijn gekomen. Achtereenvolgens beschrijven we:

- ▶ De **visie** van de ondernemingen op inclusie en welke profielen de ondernemingen trachten te bereiken (paragraaf 2.1.);
- ▶ De **aanpak** van werkgevers voor de tewerkstelling van deze kwetsbare profielen, waarbij het HR-proces stap voor stap wordt overlopen: zowel het bereiken, rekruteren, selecteren, onthalen alsook het verder duurzaam tewerkstellen. Bij elke stap wordt nagegaan welke factoren, eigen aan deze aanpak, de inclusie van de profielen ondersteunen of net afremmen (drempels en hefbomen eigen aan de onderneming) (paragraaf 2.2);
- ▶ Tot slot bespreken we de aspecten uit de (beleids-)context die het voor ondernemingen makkelijker of net moeilijker maken om de doelgroepen duurzaam te werk te kunnen stellen (drempels en hefbomen eigen aan de (beleids-)context) en welke **ondersteuningsnoden** – financieel, maar ook niet-financieel – daaruit voortvloeien (paragraaf 2.3).

Box 1: Opmerking bij de scope van dit onderzoek

Het uitgangspunt bij de interviews was de tewerkstelling van “profielen die vooraf niet-beroepsactief waren”, maar al snel werd duidelijk dat deze doelgroep in de praktijk van werkgevers niet gemakkelijk af te bakenen is ten opzichte van andere profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Organisaties gebruiken geen ‘labels’ en vermijden hokjesdenken. Deze vaststelling ligt in lijn met de conclusies uit eerder onderzoek van Vansteenkiste et al. (2019) m.b.t. de arbeidsreserve bij niet-beroepsactieven. Hierin wordt door de onderzoekers aangegeven dat er een grote variëteit mogelijk is binnen de groepen van niet-beroepsactieven, wat maakt dat de ene persoon beter kan aansluiten bij de arbeidsmarkt dan de andere.

Daarom zijn de inzichten die in dit hoofdstuk worden weergegeven niet uitsluitend gericht op de doelgroepen van deze onderzoeksopdracht (nl. herintreders, leefloongerechtigden, mensen in arbeidsongeschiktheid en NEET-jongeren), maar breed van toepassing op profielen ‘met een afstand tot de arbeidsmarkt’.



2.1. Visie van werkgevers op de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

We gaan in eerste instantie in op de visie van werkgevers op de tewerkstelling van niet-beroepsactieven. We brengen de verschillende motieven die werkgevers kunnen hebben om breder te rekruteren in kaart en geven mee welke profielen op de radar staan van de geïnterviewde ondernemingen.

2.1.1 Motivatie van werkgevers om breder te rekruteren

Om de werkgeversaankpak voor tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begrijpen en te kunnen kaderen, is het belangrijk om na te gaan **waarom** werkgevers personen met een afstand tot de arbeidsmarkt rekruteren.

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende motieven voor inclusief werkgeversbeleid onderscheiden, zoals weergegeven in onderstaande box. Deze perspectieven kwamen ook naar boven tijdens de interviews: het gaat vaak om een **combinatie van enerzijds de economische realiteit**, namelijk de krapte op de arbeidsmarkt, en anderzijds een **intrinsieke motivatie**. Zulke intrinsieke motivatie vertrekt vanuit een geloof in de kracht van diversiteit in de onderneming.

Box 2: Motieven van werkgevers om in te zetten op een inclusief beleid volgens Celik (2016) in evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF oproep "Inclusieve ondernemingen" (2021)⁴

1. **Discrimination & fairness perspectief:** iedereen is gelijk en moet ook zo behandeld worden, verschillen moeten zo min mogelijk benoemd of benadrukt worden. Organisaties hebben een morele plicht om een afspiegeling te zijn van de maatschappij.
2. **Access & legitimacy perspectief:** gaat uit van de kansen die diversiteit biedt voor de arbeidsmarkt. Ondernemingen reageren op deze ontwikkeling door de eigen diversiteit te vergroten en zo een betere toegang en legitimiteit tot diverse groepen op de markt te verkrijgen (bv. hoofddoek toelaten).
3. **Integration & learning perspectief:** diversiteit als bron voor het leren voor iedereen in de onderneming. Diversiteit wordt gezien als een katalysator voor creativiteit en innovatie die waarschijnlijk zal resulteren in betere prestaties, omdat de verschillen in achtergrond leiden tot divergent denken en tot nieuwe manieren om taken en werkprocessen te organiseren.
4. **Colorblindness perspectief:** gelijke behandeling en beoordeling van iedereen ongeacht zijn of haar achtergrond of etniciteit. Uitgangspunt is dat mensen in de onderneming passen wanneer ze overeenkomen met de vereiste beroepskwalificaties: afkomst of andere collectieve verschillen doen niet ter zake. Kleurenblindheid vertaalt zich in de vorm van het voeren van geen specifiek beleid op diversiteit en het niet inzetten van specifieke diversiteitsinterventies
5. **Reinforcing homogeneity perspectief:** houdt in dat ondernemingen een divers personeelsbestand proberen te vermijden of zich er zelfs tegen afzetten. De focus bij homogeniteit ligt niet op de diversiteit aan kenmerken van werknemers, maar op de overeenkomsten tussen hen. De achterliggende gedachte is dat diversiteit niet per definitie van meerwaarde hoeft te zijn voor de organisatie.

⁴ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/inclusief-ondernemen-evalueerbaarheidsstudie-van-de-projecten-binnen-de-esf-oproep-inclusieve-ondernemingen>



EEN MOTIEF DAT BIJ DE MEESTEN SPEELT, IS DE KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT

Een insteek die zeker leeft bij ondernemingen, is de grote krapte op de arbeidsmarkt. En ondernemingen verwachten – op het moment van de bevraging (apr-juni '22) - bovendien dat dit tekort nog groter zal worden.

Ondernemingen krijgen hun vacatures niet ingevuld, en verbreden daarom hun blik op het beschikbare arbeidsaanbod. Werkplekken worden aangepast om andere profielen kansen te geven (bv. het gebruik van pictogrammen zodat ook mensen die het Nederlands niet machtig zijn, aan de slag kunnen), bepaalde regels of criteria worden losgelaten (bijvoorbeeld een hoofddoek toelaten op de werkvloer), of de lat bij aanwerving wordt verlaagd, en er wordt ingezet op competentieontwikkeling op de werkvloer.

“We moeten naar divers talent kijken. Je kan niet meer anders, je vindt niet zomaar nog talent.”

Bij de meerderheid van de bedrijven die geïnterviewd werden, was de krapte op de arbeidsmarkt echter niet de prioritaire reden om inclusiviteit voorop te stellen en breder te gaan rekruteren; vaak speelt ook een intrinsieke motivatie mee.

MAAR NAAST DEZE ECONOMISCHE STIMULANS, IS ER OOK INTRINSIEKE MOTIVATIE

Naast de stimulans door de krapte op de arbeidsmarkt, hebben ondernemingen veelal ook intrinsieke motieven om breder te rekruteren. Verschillende intrinsieke motieven kwamen in de interviews naar voor.

► Weerspiegeling van de maatschappij

Een aantal ondernemingen trachten met het personeelsbestand een weerspiegeling van de maatschappij na te streven. Deze ondernemingen willen de diversiteit in het straatbeeld en in de omgeving ook op de werkvloer herhaald zien. Daarbij geven ondernemingen ook aan dat dit lokaal kan variëren: in ondernemingen met meerdere vestigingen, kan de diversiteitsmix verschillen van filiaal tot filiaal. Op deze manier wil de onderneming alle ‘doelgroepen’ aantrekken om voor de onderneming te komen werken, en/of alle klantengroepen aanspreken met het aanbod of dienstverlening.

“We willen een divers personeelsbestand, we willen een afspiegeling zijn van de maatschappij. Zodat klanten zich in ons kunnen herkennen.”

► Diversiteit als bron voor verrijking

Een andere motivatie die geregeld naar boven kwam tijdens de interviews is dat diversiteit als bron voor verrijking wordt gezien. Diversiteit brengt andere inzichten en ideeën, en bereidt de onderneming voor op toekomstige uitdagingen. Verschillen in achtergrond leiden tot divergent denken en nieuwe manieren om taken en werkprocessen te organiseren. Zo kan er een hogere innovatiegraad en een betere kwaliteit worden bereikt.

Werknemers met een andere achtergrond dan de gemiddelde instromer brengen een vernieuwend perspectief binnen. Dit kan gaan om een andere culturele blik, personen met een andere opleiding of werkervaring, ... Ook geloven de ondernemingen dat er meer geleerd wordt van elkaar door de diverse skills-set te stimuleren.

“Andere achtergrond is andere inzichten, en dat verruimt onze blik. Dat stoomt ons ook klaar voor andere uitdagingen. We willen kijken naar mensen die diverse skills hebben om onze business vorm te geven en te leren van elkaar. Diversiteit maakt ons rijker.”

► Diversiteit in het 'DNA' van het bedrijf

Sommige ondernemingen gaven aan dat diversiteit verweven zit in het DNA van de onderneming: dat een ‘mensgerichte’ aanpak bedrijfseigen is, en een diverse rekrutering daar vanzelf uit voortvloeit.



Een voorwaarde bij dit perspectief blijkt de visie vanuit de bedrijfsleiding te zijn. Vaak is een positieve, persoonlijke ervaring van één van de bedrijfsleiders een hefboom. Voorbeelden die werden aangehaald zijn een kennismaking met het tewerkstellen van vluchtelingen bij een eerdere werkervaring, of een CEO die in een verleden HR-manager was en veel belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

▶ **Iedereen talent**

Tot slot is er de overtuiging dat iedereen kwaliteiten heeft -ook diegenen met een afstand tot de arbeidsmarkt- en dat werkgevers de maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om iedereen dan ook toegang en kansen te geven tot werk.

“Maar soms ben je gewoon sociaal verplicht als onderneming, je bent toch een deel van de maatschappij?”

De onderneming voelt zich ook verantwoordelijk om ieders kwaliteiten te waarderen en te ontwikkelen. Daarom dienen aangeworven (kwetsbare) personen gedurende de tewerkstelling opportuniteiten krijgen om hun talenten verder te ontwikkelen.

“We hebben al jaren mensen in dienst die omwille van omstandigheden niet hebben kunnen voortstuderen, maar wel de capaciteiten en de zin hebben. Dat kan om financiële redenen zijn, of omdat ze jong moeder zijn geworden. Maar zij hebben het wel in zich.”

2.1.2 Profielen op de radar van ondernemingen

Bij de geïnterviewde ondernemingen werd een grote diversiteit aan profielen tewerkgesteld. Zoals hierboven aangehaald, konden ondernemingen hierin niet gemakkelijk het onderscheid maken tussen personen die vooraf niet-beroepsactief waren en personen in andere situaties. De meeste 'inclusieve' ondernemingen maken dan ook geen onderscheid tussen specifieke doelgroepen, maar stellen zich breder open voor profielen 'met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Toch hebben we tijdens de interviews gevraagd met welke profielen of profielkenmerken de ondernemingen ervaring hebben.

Volgende profielen en profielkenmerken kwamen naar voor:

▶ **Personen met een andere taal of cultuur**

Veel organisaties hebben ervaring met het aanwerven van werknemers met een andere origine, anderstaligen, of vluchtelingen. De taalvereisten zijn afhankelijk van de sector en de specifieke functie waarin iemand tewerkgesteld wordt. Er worden echter verschillende acties ondernomen om ook deze mensen een plaats te geven in de onderneming (cf. infra).

▶ **(NEET)-jongeren**

Een aantal geïnterviewde ondernemingen bereikten (NEET)-jongeren of personen die uit het schoolstelsel zijn gevallen en op zoek zijn naar leermogelijkheden op de arbeidsmarkt. Voor de zorg- en bankensector is deze groep moeilijker te bereiken: in de zorg zijn diploma's reglementair verplicht, en in de bankensector zijn vacatures doorgaans gericht op bachelor- of masterniveau.

Ook jongeren die nog in het schoolstelsel zitten worden actief gerekruteerd. Dit bijvoorbeeld in de zorgsector, waar stages in het kader van de opleiding worden aangegrepen als een manier om toekomstige werknemers te rekruteren.

▶ **Personen met een (arbeids-)beperking**

Personen met een beperking worden ook bereikt. Heel wat ondernemingen hebben bijvoorbeeld ervaring met het aanwerven van personen met een autismespectrumstoornis. Tijdens de gesprekken werd aangegeven dat dit



profiel zeer geschikt is voor bepaalde vacatures (vooral achter de schermen), mits de juiste begeleiding. Ook voor personen met een auditieve of visuele handicap kunnen ondernemingen een plaats vinden. In een drukke productieomgeving werd echter aangegeven dat dit niet werkbaar is omwille van veiligheid (bv. evacuatiealarmen). Achter de schermen bij retail een inventaris maken is dan bijvoorbeeld weer wel mogelijk met een auditieve beperking. Ook personen met een mentale beperking worden aangeworven.

De Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) voor werknemers die een blijvende of tijdelijke arbeidsbeperking hebben erkend door VDAB wordt door een aantal geïnterviewde ondernemingen aangewend. Deze premie kan eventuele extra kosten of lagere productiviteit compenseren.

► **Leefloongerechtigden**

Met OCMW's wordt geregeld samengewerkt om mensen die een leefloon ontvangen tewerk te stellen. Samen wordt er dan gekeken naar het profiel van de persoon en welke jobs er beschikbaar zijn bij de onderneming. Echter wordt er door een aantal ondernemingen vastgesteld dat deze groep alsmaar kleiner wordt en er steeds minder geschikte kandidaten uit naar voor komen.

Deze groep kunnen onder artikel §60, 7 tewerkgesteld worden. Gedurende deze periode krijgen ze begeleiding van het OCMW. Na deze tewerkstelling onder artikel §60, 7, komen deze personen vaak vast in dienst. Sommige van deze werknemers vallen vervolgens onder de sociale inschakelingseconomie (SINE), waarvan heel wat ondernemingen gebruik kunnen maken.

► **Langdurig zieken**

Langdurig zieken (meer dan 1 jaar) kunnen reeds in dienst zijn bij de werkgever of als nieuwe werknemer instromen. Uit de interviews blijkt dat deze laatste vaak instromen via een gespecialiseerde organisatie. Veel werkgevers gaven aan hier wel voor open te staan.

Heel wat ondernemingen boden ook intern ondersteuning en begeleiding voor langdurig zieken die reeds bij hen tewerkgesteld waren. Via interne mobiliteit kan dit bijvoorbeeld een instroom voor een ander functieprofiel betekenen.

► **Kwetsbare profielen die via projecten instromen**

Ook nemen sommige ondernemingen deel aan ESF-projecten of andere tewerkstellingsprojecten om kwetsbare profielen kansen te geven. Het gaat dan bijvoorbeeld om mensen die gedurende een heel lange periode werkzoekend zijn of werknemers die doorstromen uit beschutte en sociale werkplaatsen.



2.2. Aanpak van werkgevers voor de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

De aanpak van ondernemingen voor de tewerkstelling van niet-beroepsactieven kunnen worden onderverdeeld in een aantal belangrijke thema's/stappen in het HR-proces:

- ▶ Bereiken van kwetsbare profielen
- ▶ Inclusieve selectieprocedure
- ▶ Investeren in onthaalbeleid
- ▶ Inclusief & duurzaam tewerkstellen

De volgende paragrafen behandelen elk van deze thema's en bespreken telkens de geïdentificeerde drempels en hefbomen eigen aan ondernemingen om niet-beroepsactieven (duurzaam) tewerk te stellen.

2.2.1 Bereiken van kwetsbare profielen

Een eerste uitdaging bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen betreft het **bereiken** van de kwetsbare profielen. Heel wat geïnterviewde ondernemingen haalden aan dat dit niet vanzelfsprekend is. Onderstaande tabel vat de belangrijkste drempels en hefbomen samen voor een succesvolle aanpak om de kwetsbare profielen te bereiken.

Tabel 1: Drempels/hefbomen eigen aan de aanpak om kwetsbare profielen te bereiken

Drempels	Hefbomen
<ul style="list-style-type: none">▶ Beperkte diversiteit in rekruteringskanalen	<ul style="list-style-type: none">▶ Diverse rekruteringskanalen aanwenden
<ul style="list-style-type: none">▶ Beperkte samenwerking met verenigingen/instanties die werken met doelgroepen	<ul style="list-style-type: none">▶ Inzetten op samenwerking met verenigingen/instanties die werken met doelgroepen
<ul style="list-style-type: none">▶ Beperkte aantrekkelijkheid door arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden	<ul style="list-style-type: none">▶ Employer branding; inclusief en mensgericht profileren

AANWENDEN VAN DIVERSE REKRUTERINGSKANALEN OM KWETSBARE PROFIELEN TE BEREIKEN

Om profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bereiken worden **diverse rekruteringskanalen** aangewend. De ondernemingen geven aan dat er door de krapte op de arbeidsmarkt steeds meer verschillende rekruteringskanalen nodig zijn om de openstaande vacatures te kunnen invullen. Zeker om profielen te bereiken die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, blijken de "traditionele" kanalen niet voldoende.

"De krapte op de arbeidsmarkt heeft wel met zich meegebracht dat we breder moeten rekruteren. De instroomkanalen zijn beperkt, dus kijken we naar andere doelgroepen. Voor anderstaligen werken we bijvoorbeeld samen met i-Diverso om te kijken of we met die doelgroep aan de slag kunnen gaan. Vroeger hadden we vijf kandidaten voor één vacature, nu is het omgekeerd."



Vaak zetten ondernemingen dan ook in op een combinatie van diverse rekruteringskanalen om kwetsbare profielen te bereiken.

▶ Toegankelijke website en jobsites

Vacatures worden doorgaans op de eigen website gepubliceerd, alsook op andere vacaturewebsites en sociale mediakanalen zoals LinkedIn. Ook daar kan er aandacht zijn voor het aanspreken van 'atypische' profielen. Zo heeft een geïnterviewde onderneming bijvoorbeeld een apart luik op de eigen vacaturewebsite opgezet waarin mensen met een vluchtelingenachtergrond worden aangesproken. De bedoeling is om dit in de toekomst ook op te zetten naar personen met een beperking.

▶ Deelname aan projectoproepen

Via het intekenen op projectoproepen kunnen er subsidies vrijkomen en kan men extra investeren in het aanwerven en begeleiden van kwetsbare profielen. Eén van de bevroegde ondernemingen gaf aan proactief op zoek te gaan naar zulke projectoproepen, om zich lokaal te kunnen verankeren en positief bij te dragen tot de maatschappij door kwetsbare groepen tewerk te stellen.

▶ Infomomenten organiseren of deelname aan jobbeurzen

Sommige ondernemingen organiseren infomomenten of nemen zelf deel aan georganiseerde jobevents. Deze infomomenten kunnen bijvoorbeeld bestaan uit een kennismaking op het bedrijf zelf voor de doelgroep en de (eventuele) begeleiders, zodat de drempel verlaagd kan worden. Er wordt op een toegankelijke manier toegelicht welke vacatures er beschikbaar zijn.

Deze jobevents kunnen ook specifiek gericht zijn op inclusie van eerder kwetsbare profielen, zoals bijvoorbeeld de events georganiseerd door Jobroad.

▶ Organisatie openstellen voor stagiairs

Een andere manier om arbeidskrachten aan te trekken is om een goede begeleiding en onthaal te voorzien voor stagiairs. Het kan gaan om een stage in het kader van een opleiding (bv. in de zorgsector) of via duaal leren. Ook via IBO-contracten of artikel 60, §7 trajecten kunnen kansen gecreëerd worden voor kwetsbare profielen.

▶ Outreachend mensen aanspreken

Enkele ondernemingen proberen zelf kandidaten aan te spreken over mogelijke tewerkstellingskansen die zij kunnen bieden. Zo rekruteert een kinderopvangplaats in Brussel niet-beroepsactieve moeders van de kindjes om bij hen aan de slag te gaan en een opleiding tot kinderverzorger te volgen.

▶ Toeleiding via VDAB

Voor veel ondernemingen die bevroegd werden, bleek VDAB (en ook de Brusselse en Waalse Actiris en Forem) een goede partner te zijn, en worden de vacatures ook via VDAB gepubliceerd. Verschillende respondenten merkten echter op dat er steeds minder instroom komt vanuit de VDAB, vermoedelijk door de krapte op de arbeidsmarkt. Door de beperkte reactie stellen sommige ondernemingen hun vacatures dan ook niet meer open aan VDAB en maken gebruik van andere rekruteringskanalen om hun vacatures te vullen. Zo werken ze bijvoorbeeld steeds vaker samen met tenderpartners van VDAB (zoals Compaan, Group Intro, ...) waarmee men een goede samenwerking opbouwt.

SAMENWERKING MET PARTNERS IS CRUCIAAL OM DOELGROEPEN TE BEREIKEN

De voornaamste instroom van de kwetsbare profielen gebeurt echter via een **samenwerking met partners**. Dit zijn meestal organisaties die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden, zoals i-Diverso, Group Intro, Levanto, Emimo, GTB, Compaan, RiseSmart, ... Ook bestaan er organisaties of vzw's die zich specifiek op een



bepaalde doelgroep richten. Zo werden bijvoorbeeld Ecole19 en JES Gent die zich focussen op (NEET-)jongeren aangehaald.

Deze organisaties leiden kwetsbare profielen naar de onderneming toe. Soms worden vacatures die mogelijk geschikt zijn voor deze doelgroep niet op de eigen website gepubliceerd, maar enkel doorgestuurd naar de toeleiders.

Naast deze toeleiders, werken sommige ondernemingen ook samen met partners in de sociale economie, zoals bijvoorbeeld een samenwerking met maatwerkbedrijven. Ook via het OCMW komen er kwetsbare personen binnen.

De instroom is het resultaat van een wisselwerking tussen de onderneming en de partner(s). Soms vraagt de onderneming aan deze partners of zij kandidaten voor een vacature kunnen toeleiden. Omgekeerd komen de partnerorganisaties zelf ook met bepaalde profielen naar de ondernemingen met de vraag of zij een gepaste vacature hebben openstaan, of een andere alternatieve werkervaring kunnen bieden.

“Omgekeerd bellen ze mij ook van ik denk dat ik een goede kandidaat heb, kan die niet instromen bij jullie? Dan gaan we kijken met sitemanager kunnen we die ergens aan het werk zetten, stage of niet. Dus dat werkt in twee richtingen.”

Hoe sterker het netwerk van de onderneming met deze partners, hoe vlotter de profielen worden bereikt. Verschillende van de inclusieve ondernemingen die werden geïnterviewd, hadden na jarenlange samenwerking met partners een robuust netwerk opgebouwd.

EMPLOYER BRANDING: PROFILERING ALS MENSGERICHTE ORGANISATIE

Tot slot is het belangrijk om je als onderneming **inclusief en mensgericht te profileren**. Daarbij wordt het belang van een goede omkadering, ontwikkeling, en van een plek te creëren waarin iedereen zichzelf kan zijn, benadrukt. Mits deze voorwaarden kan employer branding een belangrijke hefboom zijn voor de onderneming. Het is namelijk een stimulans voor kwetsbare profielen om de stap te durven nemen.

“In al onze communicatie: diversiteit! Alle kleuren, leeftijden, ...”

De geïnterviewde ondernemingen gaven aan dat ze, zowel bij partnerorganisaties als bij potentiële medewerkers, gekend zijn als een mensgerichte organisatie. Dit zorgt ervoor dat er enerzijds meer profielen worden toegeleid door de partnerorganisaties, anderzijds dat kwetsbare profielen de onderneming sneller zullen vinden.

Zo blijkt **mond-aan-mond reclame** een krachtig rekruteringskanaal. Via-via wordt bekend dat de onderneming kansen geeft aan diverse profielen. Zo merken ondernemingen die een doelgroepwerknemer aan de slag hebben geholpen, op dat er dan steeds meer kandidaten van diezelfde doelgroep of met eenzelfde achtergrond naar de onderneming komen om te solliciteren.

“Meestal kennen ze al iemand die bij ons heeft gewerkt en die de kans heeft gekregen. Dat verspreidt zich lokaal. En dan zien we lokaal wat extra sollicitaties van zo'n doelgroep binnenkomen.”

AANDACHT VOOR ARBEIDSVOORWAARDEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Ondernemingen dienen zich bewust te zijn van een mogelijk **beperkte aantrekkelijkheid door onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden**. Te lage lonen om het verschil met een uitkering te maken zijn een drempel voor niet-beroepsactieven om zich kandidaat te stellen voor een vacature.

Ook de **arbeidsomstandigheden** spelen een rol bij het bereiken van de doelgroep. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor de werkbaarheid van de jobs: het bewaken van de werk-/privébalans, werkbare uurroosters, voldoende flexibiliteit mogelijk maken, etc. Daarnaast, gezien een aanzienlijk aandeel van de groep niet-beroepsactieven afhankelijk is van het openbaar vervoer, hebben ondernemingen die slecht bereikbaar zijn een



aanzienlijke achterstand in het bereiken van deze doelgroep. Zelf een shuttledienst voorzien of elektrische leenfietsen aanbieden, zouden hiervoor een oplossing kunnen zijn. Indien de aard van de job het toelaat, kan het aanbieden van thuiswerk ook een hefboom zijn.

2.2.2 Inclusieve selectieprocedure

Om profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven, is een **doordachte selectieprocedure** noodzakelijk. In deze paragraaf gaan we dieper in op de aspecten die doorheen de interviews naar voor kwamen als sleutelfactoren om inclusiviteit in de selectieprocedure te garanderen.

Onderstaande tabel vat de drempels en hefbomen samen die eigen zijn aan hoe ondernemingen het selectieproces van niet-beroepsactieve profielen organiseren.

Tabel 2: Drempels/hefbomen eigen aan de aanpak om kwetsbare profielen te selecteren

Drempels	Hebbomen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Te hoge eisen in vacatures, ontoegankelijke vacatures ▶ Te strikt selectieproces of te hoogdrempelig selectieproces ▶ Te hoge eisen: op vlak van taal, soft skills (bv. cultuurverschillen of arbeidsattitude) of jobspecifieke competenties ▶ HR-afdeling die onvoldoende betrokken is bij selectieprocedure van een kandidaat ▶ Beperkte diversiteit in de types tewerkstellingsmogelijkheden; IBO-traject, artikel 60, §7-tewerkstelling, duaal leren, leren en werken, stages, ... (laagdrempelige opstap) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toegankelijke vacatures ▶ Laagdrempelig en inclusief selectieproces ▶ Talent- en ontwikkelingsgerichte selectie ▶ Vereisten taalkennis verlagen ▶ Selectieproces afgestemd op de kandidaat ▶ HR-afdeling die sterk betrokken is bij selectieprocedure van een kandidaat ▶ Diverse types tewerkstelling mogelijk maken in de onderneming: IBO-traject, artikel 60, §7-tewerkstelling, duaal leren, leren en werken, stages, ... (laagdrempelige opstap)

TOEGANKELIJKE VACATURES: EENVOUDIG, SNEL EN LAAGDREMPELIG SOLLICITEREN

Het vereenvoudigen en inkorten van de selectieprocedure geeft profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen. Dat start bij de manier waarop men kan antwoorden op een vacature. In plaats van de gewoonlijke stappen die een sollicitant moet doorlopen om zijn/haar sollicitatie in te dienen (bv. online een template invullen, een motivatiebrief opmaken, ...), vragen sommige ondernemingen voor bepaalde functies slechts een naam en telefoonnummer, die eventueel zelfs via Whatsapp kunnen worden verstuurd. Het verlaagt de drempel voor aarzelende profielen om zich kandidaat te stellen.

Een andere strategie is om -vaak in samenwerking met een partner die dichtbij de doelgroep staat- een activiteit/event te organiseren waarop personen uit de doelgroep laagdrempelig kennis kunnen maken met de onderneming en zich eenvoudig kandidaat kunnen stellen voor openstaande jobs.

Ook na de kandidaatstelling kan laagdrempeligheid worden gecreëerd, door het proces in te korten, en door onzekerheid over de toekomstige werkomgeving weg te nemen:

- ▶ Enerzijds wordt het selectieproces ingekort. De HR-verantwoordelijken beseffen dat voor sommige functies geen ellenlange procedures nodig zijn, meer nog, nefast zijn: men wil snel kunnen schakelen en goede kandidaten niet verliezen. Daarom wordt de selectieprocedure vaak beperkt tot één gesprek en worden



praktische proeven of proefdagen overgeslagen, vanuit de overtuiging dat mensen zichzelf en hun competenties (verder) kunnen ontwikkelen terwijl ze aan de slag zijn. Soms wordt er zelfs meteen een opleidingstraject ingepland, om de kandidaten niet te verliezen.

- ▶ Anderzijds probeert men ervoor te zorgen dat de kandidaat een goed zicht krijgt op zijn/haar toekomstige werkomgeving. Het sollicitatiegesprek wordt bijvoorbeeld georganiseerd met de toekomstige teamleider, samen met de HR-verantwoordelijke of de directeur. Het gesprek wordt idealiter ook georganiseerd op de toekomstige werkplek, eerder dan op een 'centrale' locatie. Zo kan de kandidaat zelf aanvoelen of het klikt: met de teamleider en met de werkplek. Een bouwbedrijf gaf aan dat ze sollicitatiegesprekken met arbeiders op de werf of in een kijkwoning organiseren. Bij een winkelketen is het de gewoonte om met de kandidaat naar de toekomstige afdeling te lopen en hem/haar de omgeving te laten opnemen. Een andere winkelketen organiseert een eerste test via een (eenvoudige) online 'game' waarin men in de winkelomgeving rondloopt, situaties tegenkomt en de juiste reactie moet geven.

LAAGDREMPELIG EN INCLUSIEF SELECTIEPROCES: BEPERKTE SELECTIECRITERIA

Om profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven, is het natuurlijk belangrijk om de lat niet te hoog te leggen. Te hoge eisen op vlak van taal, soft skills of jobspecifieke competenties kunnen werken als een drempel. De ondernemingen die we hebben geïnterviewd, hanteerden dan ook beperkte selectiecriteria en zetten in op ontwikkelingsgerichte selectie.

Toch is één voorwaarde voor de ondernemingen onoverkomelijk: **motivatie**. De meeste ondernemingen geven aan dat wanneer de motivatie aanwezig is, er heel veel mogelijk is.

"Het gaat erom dat ze goesting hebben om de job te doen, en van daaruit wordt bekeken wat ze aankunnen."

"Het valt of staat met de motivatie. Daar gaan wij geen tijd en energie in steken. Als je echt wil en gemotiveerd bent, dan vind ik dat je bij ons al een hele grote sprong vooruit maakt."

Daarnaast is ook een **goede (arbeids)attitude** een belangrijke voorwaarde. Een goede arbeidsattitude wordt omschreven als op tijd komen, afspraken nakomen, eerlijk zijn, open communiceren, respect tonen, en ook de nodige flexibiliteit tonen t.a.v. de werkgever (bv. het uurrooster), ...

Dit probeert men tijdens het selectiegesprek al te toetsen. Men apprecieert het als mensen geïnteresseerd zijn en vragen stellen. Het gaat ook om respect en vertrouwen, dat men toont door openheid te creëren tijdens het solliciteren.

"Iemand met een foutieve attitude komt er niet in."

Natuurlijk toont dit aspect zich pas ten volle wanneer de tewerkstelling is aangevat. Ondernemingen volgen de arbeidsattitude na de start dan ook op. In één onderneming werd bijvoorbeeld een brochure ontworpen over de arbeidsattitude die verwacht wordt. Deze brochure wordt aan alle medewerkers en stagiairs bezorgd, zodat iedereen hetzelfde weet. Toch geven enkele ondernemingen aan dat zij beseffen dat sommige nieuwe medewerkers ook wat tijd nodig hebben om die arbeidsattitude ten volle aan te nemen, zeker als ze nog nooit, of niet gedurende een lange periode, op de arbeidsmarkt actief waren.

"Ik heb een probleem met het pampere van mensen: ik vind dat ze kansen moeten krijgen, maar ze moeten ook kansen nemen, en niet de kantjes eraf lopen."

"Mensen die zich 'genesteld hebben in de sociale zekerheid', die gemakkelijk afhaken of ziek melden, zijn moeilijke profielen."



“Het is een gewenningsproces. In dat ritme komen is een aanpassing. Je moet hen soms wel op verantwoordelijkheden wijzen.”

Ook **taalkennis** is voor heel wat ondernemingen een centrale factor. Toch varieert de mate waarin men een goede kennis van het Nederlands als cruciale voorwaarde ziet.

- ▶ In de sectoren waar de medewerkers rechtstreeks met klanten of cliënten in contact komen, zoals de zorg of de retail, is kennis van het Nederlands echt belangrijk. Toch creëert men daar ook opportuniteiten voor mensen die het Nederlands nog niet volledig machtig zijn, bijvoorbeeld in functies waar het rechtstreeks contact met de klanten of cliënten beperkt is, of waar men het Engels ook als voldoende voorwaarde ziet.

“De taal is belangrijk in de zorgsector. De meeste medewerkers komen in contact met de mens.”

“Goede kennis van de lokale taal is een selectie criterium, maar daar zijn we ook meer van aan het afstappen. Dan denken we bv. aan mensen die geen Nederlands en Frans kunnen, maar wel goed Engels spreken en klanten goed kunnen helpen.”

- ▶ Maar ook in ondernemingen in de andere sectoren die we bevroegen, vinden werkgevers het taalaspect belangrijk. Men vindt het belangrijk dat men kan communiceren met collega's. Ondernemingen stappen nu echter wel vaker af van het idee dat deze communicatie in het Nederlands moet verlopen. Bovendien zijn opleidingen om de nodige certificaten te behalen, nog vaak slechts beschikbaar in het Nederlands.

“Het taalaspect blijft toch wel belangrijk. Ze moeten kunnen communiceren met minstens 1 of 2 collega's.”

“Sinds oktober 2021 zijn we een stuk afgestapt van het idee dat mensen Nederlands moeten spreken. We hebben nu Polen en Roemenen in dienst die geen Nederlands kunnen. Het is dan wel belangrijk dat ze Engels spreken.”

“Het niveau van Engels moet niet perfect zijn, maar we moeten elkaar kunnen verstaan.”

Zoals het bovenstaande aantoont, is kennis van het Engels voor sommige ondernemingen ook voldoende. Daarnaast is taalcoaching bij de geïnterviewde ondernemingen een mogelijkheid. Voor sommige kandidaten die een taalachterstand hebben, kan aan de slag gaan in een Nederlandstalige werkomgeving een manier zijn om de taal heel snel op te pikken. Dat kan voor kandidaten een grote motivator zijn.

Een ander selectie criterium dat wordt aangehaald, is de mate waarin de kandidaat de **waarden van de organisatie deelt** en past binnen de organisatiecultuur. Concreet gaat dit vooral over de vraag of de kandidaat zal passen binnen het team waarin hij/zij zou gaan werken, of de kandidaat een teamspirit toont.

“We kijken ook naar de match in de organisatie: hebben we een ploeg waar die mensen gaan kunnen passen?”

Het is opvallend dat heel wat ondernemingen specifiek het belang van **digitale skills** benadrukken, gezien de tijdens de interviews aangehaalde functies niet meteen worden geassocieerd met digitale skills. Deze vaststelling is een bevestiging van de bemerking dat digitale skills in steeds meer jobs noodzakelijk worden geacht. Sommige ondernemingen zien het als een voorwaarde om te kunnen starten, zoals onderstaande quotes illustreren.

“Ons standaard selectieproces hebben we al opgezet met de digitale applicatie als eerste stap, met de reden dat toch al een basiskennis van digitale skills nodig is. Je kan echt niet meer zonder in de winkels.”



“Iemand die niet voldoende digitale skills heeft, en het is nodig voor je job, dan moet je bekijken “wat doe ik daar mee?”. Want je kan mensen opleiding geven, maar de basis feeling moet er zijn.”

TALENT- EN ONTWIKKELINGSGERICHTE SELECTIE

Andere selectiecriteria spelen een minder grote rol. Zo worden **'jobspecifieke' competenties** doorgaans niet als belangrijkste criterium meegenomen. De geïnterviewde ondernemingen leiden nieuwe medewerkers die de nodige competenties nog niet beheersen 'on the job' op. Eerder dan naar reeds bewezen competenties, kijkt men in de selectieprocedure voor deze profielen naar leervermogen, naar talenten, en naar interesses.

“Als je iets niet kan, maar je wil het wel doen, en je doet de inspanning ook effectief om het te leren, dan zal het bedrijf dat ook erkennen.”

De mate waarin **diploma's** een rol spelen, hangt natuurlijk ook af van de sector en de functie. In de bankensector wordt voor de meeste profielen bijvoorbeeld wel minimaal een bachelordiploma verwacht, en in de zorgsector is voor de zorgkundige functies het juiste diploma vereist. Toch kunnen er ook in deze werkomgevingen functies gecreëerd worden waarvoor geen diploma nodig is. Zo creëerde een woonzorgcentrum de functie 'huishoudassistent' waarvoor geen diploma wordt gevraagd. De huishoudassistent maakt de maaltijden voor de bewoners klaar en neemt andere huishoudelijke taken op.

Tot slot hoeft een **'gat' in het CV** van een kandidaat geen struikelblok te zijn. Al zijn werkgevers dan doorgaans wel op zoek naar geruststelling. Enerzijds is het heel belangrijk dat de kandidaat dan zijn motivatie toont. Anderzijds krijgt de werkgever of recruiter ook graag een verklaring voor, of toelichting bij, het feit dat de kandidaat een periode niet aan de slag was.

“Als mensen gemotiveerd zijn, dan maakt het even “uit” zijn geweest echt niet uit.”

“Als er een goede verklaring is voor het gat op het CV, dan is dat voor ons oké.”

“Een motivatiebrief is dan wel een meerwaarde. Geven ze een verklaring voor het gat in het CV? Als het toegelicht kan worden, dan is het oké. Transparantie is belangrijk.”

“Het is voor die kandidaten wel belangrijk om zich gemotiveerd te tonen. Dat zal de hiring manager overtuigen dat hij geen risico neemt door met iemand in zee te gaan die terugkeert uit langdurige ziekte of zijn vorige job verloren heeft.”

SELECTIEPROCEDURE AFSTEMMEN OP DE KANDIDAAT EN DOELGROEP

Sommige ondernemingen geven aan dat zij de selectieprocedure aanpassen aan specifieke noden van de kandidaat of van een specifieke doelgroep. Meer nog, sommige ondernemingen zijn ervan overtuigd dat dit noodzakelijk is om ook 'atypische' profielen de kans te geven. Wanneer een kwetsbaar profiel solliciteert via het gewone parcours, merkt men op dat er vaak een afwijzing is - zeker als niet de HR-medewerker, maar de toekomstige teamleider de verantwoordelijkheid heeft om de kandidaat te selecteren. Het afstemmen van de selectieprocedure op de kandidaat en de doelgroep kan een hefboom vanuit de onderneming zijn.

Volgende aanpakken om het selectieproces inclusief te organiseren, kwamen aan bod:

- ▶ Met elke kandidaat een persoonlijk gesprek organiseren. Verschillende factoren kunnen ertoe leiden dat het CV het potentieel van de kandidaat niet volledig weergeeft.

“Deze week heb ik bv. een IT'er gezien die kwam voor de functie administratief bediende. Na een diep interview en te polsen naar zijn ambitie, komt deze persoon volgende week



*solliciteren voor een IT-job. Hij durfde niet, hij heeft geen diploma maar wel certificaten.
Mensen schrijven zichzelf af maar er zijn eigenlijk wel kansen."*

- ▶ Voor bepaalde doelgroepen een praktische proef organiseren in plaats van een CV indienen en een sollicitatiegesprek organiseren. Zo kunnen de kandidaten tonen dat er meer in hen zit dan uit het CV en gesprek zou blijken.

"Sommige groepen willen eerder tonen wat ze kunnen dan het vertellen."

- ▶ Aanpakken zodat minder taalvaardige kandidaten of kandidaten die beperkt Nederlands spreken zich niet geremd voelen. Bijvoorbeeld: niet verplichten om een motivatiebrief op te maken, de mogelijkheid bieden om een videoboodschap mee te sturen, of hen meteen op gesprek laten komen zonder schriftelijke applicatie.

"Mensen die niet taalvaardig zijn, willen we geen stress geven."

- ▶ De manier waarop het selectiegesprek wordt gevoerd, aanpassen aan de persoon die zich kandidaat stelt.

"We hebben twee weken geleden samengezeten met een school die een persoon met zwaar autisme een plaats wil geven bij ons, een dag per week. Daar ga ik natuurlijk op een andere manier mee spreken, je past je aan aan de persoon in kwestie."

- ▶ Recruiters en/of leidinggevendenden opleiden over inclusief rekruteringsbeleid, hoe inclusief te rekruteren en hoe de eigenheden van bepaalde doelgroepen meegenomen kunnen worden in het selectieproces. Zo geeft een onderneming aan dat I-Diverso de recruiters heeft opgeleid om erkende vluchtelingen op een goede manier te bevragen en daarbij ook bepaalde gevoeligheden te ontwijken. Een andere onderneming organiseert opleidingen over unconscious bias.

"We hebben een e-learning over unconscious bias uitgerold in het bedrijf dat alle leidinggevendenden moeten volgen."

- ▶ Een begeleider of toeleider van de kandidaat laten aansluiten bij het sollicitatiegesprek. Dit kan de kandidaat vertrouwen geven. De begeleider kan ook de nodige context van de kandidaat meegeven aan de recruiter. Dit kan het verschil maken om een kwetsbaar profiel toch een kans te geven.

"Als het gaat om bepaalde doelgroepen die niet helemaal klaar zijn om die functies volwaardig op te nemen, dan is het best dat het via een organisatie gebeurt. Omdat de leidinggevendenden de situatie kan kaderen en kan zeggen "oké, die persoon heeft begeleiding nodig, is dat mogelijk of niet?"."

Toch zijn niet alle ondernemingen ervoor te vinden dat een begeleider aanwezig is bij het sollicitatiegesprek, zoals onderstaande quote illustreert.

"Om hier te werken moet je wel een gesprek kunnen voeren. (...) Die overbeschermende houding is niet nodig, de meeste mensen kunnen zelf een gesprek voeren."

HR STERK BETROKKEN: MEDIATOR OM "ATYPISCHE" PROFIELEN KANSEN TE GEVEN

De HR-dienst speelt een cruciale rol om kwetsbare profielen kansen te geven in de onderneming. Teamleiders krijgen namelijk vaak een verantwoordelijkheid in het selectieproces, maar "inclusief selecteren" komt niet zomaar vanzelf. Een HR-afdeling die sterk betrokken is bij de selectieprocedure van een kandidaat kan een doorslaggevende hefboom zijn. HR speelt daarom een belangrijke rol als mediator. Deze rol kan als volgt worden ingevuld:



- ▶ HR doet een eerste screening van de kandidaat en heeft eventueel contact met de begeleider of toeleider. Het profiel en de achtergrond worden geschetst, en HR oordeelt welke informatie wel en niet aan de teamleider wordt meegegeven.

"Ik probeer zelf de selectie te doen, en zeg [aan de teamleider] "kijk niet naar het CV van tevoren, want dat gaat afschrikken"."

- ▶ Een HR-medewerker is vaak aanwezig bij het sollicitatiegesprek. Zo kunnen zij er mee voor zorgen dat er de kandidaat met een brede blik wordt geëvalueerd.

"De managers verwachten wel "die witte raaf", maar HR stuurt wel aan op breder kijken, dat je iemand kan opleeren."

- ▶ In sommige ondernemingen is het niet de gewoonte dat een HR-medewerker aanwezig is bij de sollicitatiegesprekken, maar wordt het sollicitatiegesprek opgenomen door de directe leidinggevende. Bij winkelketens is het bijvoorbeeld vaak de winkelverantwoordelijke die deze gesprekken zal doen. HR is dan wel aanspreekbaar indien de leidinggevende ondersteuning nodig heeft bij het selectieproces van een bepaald profiel. HR kan ook experts aanstellen die de leidinggevende kunnen adviseren of begeleiden bij het aanwerven van personen uit bepaalde doelgroepen of met bepaalde kenmerken/problematieken.
- ▶ Tot slot kan HR verschillende mogelijkheden overwegen en aanwenden om profielen die niet aan alle criteria voldoen, of wie niet meteen volledig in het plaatje past, toch een kans te geven via een **laagdrempelige opstap**. Bijvoorbeeld door een brede waaier van laagdrempelige functies binnen de onderneming te overwegen, via stages of interimcontracten een 'testfase' in te bouwen, of op te starten en op te leiden via IBO. Ook andere diverse tewerkstellingsmogelijkheden kunnen de drempel verlagen, zoals duaal leren, leren en werken, stages, ...

2.2.3 Investeren in onthaalbeleid

Na aanwerving volgt het onthaal van de nieuwe medewerker. Om profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt goed te onthalen, komen volgende hefboomen naar voor. Daartegenover staan ook enkele drempels.

Tabel 3: Drempels/hefbomen eigen aan de aanpak om kwetsbare profielen te onthalen

Drempels	Hefbomen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beperkte begeleiding/coaching bij onthaal ▶ Beperkte transparantie naar collega's of leidinggevende over opstart nieuwe werknemer ▶ Geen duidelijk aanspreekpunt voorzien ▶ Beperkte opleiding/coaching bij inwerken (of onvoldoende op maat van het individu) ▶ HR-afdeling die onvoldoende betrokken is bij onthaal van een werknemer ▶ Onvoldoende/geen ondersteuning voorzien voor teamleiders, begeleiders, peters en meters 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Laagdrempelig en warm onthaal ▶ Collega's betrekken bij onthaal en inwerken ▶ Duidelijk aanspreekpunt voor iedere medewerker ▶ Opleiding, begeleiding en coaching op maat van het individu ▶ HR-afdeling die sterk betrokken is bij onthaal van een nieuwe werknemer ▶ De nodige ondersteuning voorzien voor teamleiders, begeleiders, peters en meters



EEN LAAGDREMPELIG EN WARM ONTHAAL

Het onthaal van nieuwe medewerkers start bij veel ondernemingen al voor de onboarding. Tussen het moment van aanwerving en de eerste werkdag is het belangrijk om **het contact met de toekomstige medewerker warm te houden**. Zo werken ondernemingen met een applicaties of websites waarop de kandidaat al de nodige informatie ontvangt. Men deelt bijvoorbeeld een filmpje van de CEO, foto's van het team, de planning van de opleiding in de eerste dagen, ... Ook wordt belangrijke informatie over praktische zaken, rechten en plichten op voorhand gedeeld, of geeft men mee wie hen de eerste dagen zal begeleiden. Voor medewerkers met een beperking worden de nodige hulpmiddelen voorzien.

Op de eerste werkdag wordt de nieuwe medewerker **warm verwelkomd**. Het onthaal wordt op de hoogte gebracht, er wordt bijvoorbeeld een welkomstkaartje klaargelegd of het bureau wordt versierd, ... Er worden heel praktische zaken toegelicht, er volgt een rondleiding, en de nieuwe medewerker maakt kennis met de collega's in het team. Het onthaal wordt doorgaans opgenomen door een HR-medewerker, samen met de leidinggevende of teamleider. Er wordt getracht de medewerker thuis te laten voelen en **stress weg te nemen**.

COLLEGA'S BETREKKEN BIJ HET ONTHAAL EN HET INWERKEN

De directe collega's en de manier waarop zij de nieuwe medewerker in het team verwelkomen is een cruciale factor opdat de aanwerving succesvol tot een duurzame tewerkstelling leidt. Zeker bij profielen die niet in het "standaard" profiel passen, is het belangrijk om ook de **collega's voor te bereiden** en warm te maken om de nieuwe medewerker te onthalen.

Zo werd aangehaald dat het team waarin de medewerker terecht komt, een belangrijke beslissingsfactor is wanneer een onderneming overweegt om een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven, zoals onderstaande quotes illustreren.

"Bij de jongeren (schoolverlaters) is het vaak een verhaal van arbeidsattitude en maturiteit die er nog niet is. Dan gaan we altijd na of de ploeg waarin iemand terechtkomt voldoende oké is om iemand op te vangen."

"Waar het lastiger loopt: met mensen die maar een beperkte capaciteit hebben en maar een deel van de taken kunnen uitvoeren. Daar zit de moeilijkheid: hoe pas je ze dan goed in in het team. Want dat wordt toch moeilijk aanvaard."

Eenzijds is het belangrijk om de collega's **op de hoogte te brengen** van de komst van de nieuwe medewerker en **collegialiteit** te verwachten en te stimuleren. Als een medewerker start in een stage of IBO-traject, dan weten de collega's dat zij niet meteen de volledige efficiëntie van de medewerker moeten verwachten. Als HR of de leidinggevende toelicht dat zij de nieuwe medewerker in de eerste maanden zullen moeten ondersteunen, zijn zij vaak ook bereid om extra uitleg of begeleiding te geven.

"Van medewerkers die errond staan, verwachten we dat ze extra uitleg en ondersteuning bieden."

"Als de arbeidsattitude groot is, dan gaat er wel al veel hoor. De collega's zien dat ook. Ze weten ook "ik moet daar niet meer aan vragen, die doet zijn taken"."

Anderzijds blijkt uit de interviews ook dat de **cultuur van inclusie** in een onderneming kan groeien. Een woonzorgcentrum dat veel medewerkers met een migratieachtergrond tewerkstelt, merkt op dat de collega's (en bewoners) het bij de eerste medewerkers met Afrikaanse origine nog moeilijk hadden, maar dat de inclusieve houding van het hele team steeds werd opgevolgd. Ondertussen valt de diversiteit in de onderneming zelfs niet meer op, en is het deel geworden van het DNA van de onderneming. Een andere onderneming geeft aan dat



eenmaal je de transitie naar een inclusieve onderneming hebt gemaakt, alle medewerkers ook mee zijn met deze waarde.

"Iedereen is medewerker van onze organisatie, dat is onze identiteit."

DUIDELIJK AANSPREEKPUNT VOORZIEN

Een ander belangrijk aspect bij het onthaal, is dat de medewerker een **duidelijk aanspreekpunt** heeft bij vragen of bezorgdheden. Dat kan een HR-medewerker zijn, maar ook de leidinggevende of een andere collega. De meeste ondernemingen voorzien een peter, meter of vertrouwenspersoon die de nieuwe medewerker gedurende de eerste periode opvangt en ondersteunt. Deze personen zijn niet alleen beschikbaar bij vragen van de medewerker, maar zullen ook heel proactief vragen hoe het gaat, of hij/zij ergens ondersteuning bij nodig heeft, of er andere vragen zijn, ... Indien nodig speelt deze persoon de vraag dan door naar de leidinggevende of de HR-verantwoordelijke (bv. bij vragen over het loon).

"Elke medewerker heeft een begeleider en weet waar ze terecht kunnen. Ze weten van bij de start wie hun begeleider is."

"De coaching zelf is door de (assistent) teamleaders, die volgen op door met de persoon te gaan praten en vragen te stellen: heb je het onder de knie, zijn er dingen die niet duidelijk zijn, ...?"

OPLEIDING OP MAAT VAN HET INDIVIDU (OF DE DOELGROEP)

Doorgaans start de medewerker met een opleidingstraject. Enerzijds zijn er **standaard opleidingen per functie**, zoals veiligheidsopleidingen, kassa-opleidingen, verplichte opleidingen die leiden tot de benodigde brevetten, ... Anderzijds wordt dit opleidingsaanbod **aangevuld met opleidingen op maat**.

"Er ligt een standaard opleidingsplan, maar dat wordt 'getweakt': stukken worden eruit gelaten of aan andere zaken wordt extra aandacht besteed."

Enerzijds wordt er voor de opleidingen gekeken naar **interesses** van de medewerker. Daarnaast wordt er, in samenspraak met de leidinggevende of de begeleider, ook gekeken naar **specifieke opleidingsnoden** van het individu. Voor profielen die nog niet over de nodige competenties beschikken, kan bijvoorbeeld een intensiever traject worden uitgestippeld.

"De puzzelstukken zullen wel hetzelfde zijn, maar het traject zal wel langer zijn."

"Er is geen standaard VTO-beleid dat iedereen volgt, maar wel op maat."

"Er wordt rond dementie veel gedaan, diabetes, wondzorg, palliatieve werking, ... naargelang de interesses worden er dan opleidingen voorzien."

Voor medewerkers die de **taal** nog niet voldoende machtig zijn, wordt in heel wat van de geïnterviewde ondernemingen taalcoaching voorzien. Meestal gebeurt dit via een partner zoals Vokans of I-Diverso die Nederlands op de werkvloer geeft. Soms wordt er ook intern ingezet op taalcoaches of kan men ervoor kiezen om taalopleidingen te volgen.

"Men kan het persoonlijk ontwikkelingsbudget van de onderneming gebruiken om de Nederlandse taal te leren."

Tot slot zetten sommige ondernemingen in op het versterken van de **digitale competenties**, voor zij die het nodig hebben.



“We zetten sterk in op digitale geletterdheid. Jobs digitaliseren heel snel, maar omgaan met Facebook is iets anders dan in digitale context werken. In de winkel zijn er nog mensen die geen computer kunnen opstarten. In een logistieke omgeving kunnen ze vaak met smartphone werken, maar dat is iets anders dan informatie van werkgever op correcte manier binnenhalen en informatie delen.”

BEGELEIDING EN COACHING OP MAAT VAN HET INDIVIDU (OF DE DOELGROEP)

Naast opleiding, wordt ook de nodige **begeleiding** voorzien voor elke startende medewerker. Ook deze begeleiding wordt idealiter **op maat van het individu** vormgegeven.

Doorgaans wordt de medewerker gecoacht bij het **inwerken in en wennen aan de nieuwe job**, en dit zowel door interne collega's, als eventueel door externe begeleiders.

- ▶ Intern wordt de medewerker begeleid door zijn/haar leidinggevende, die hierin een sleutelrol opneemt. Zoals blijkt uit onderstaande quote, is dit niet voor elke leidinggevende evident. Daarnaast kan ook een meter, peter of buddy een deel van de coaching opnemen. Deze begeleiding wordt zo goed mogelijk aangepast aan de noden van het individu.

“Die noden zijn dikwijls heel specifiek. De ene heeft misschien problemen met taal, de andere heeft behoefte aan ondersteuning met werkritme, of met de “rigide” omgeving, ... Dan zien we toch dat de lokale leidinggevendenden daar verschillend op reageren: de ene mens kan daar al beter mee om dan de andere.”

“We zetten ook in op een vertrouwensband met de leidinggevende. Dat is vaak voldoende om een antwoord te bieden op de noden.”

Daarnaast kan er intern coachingexpertise worden opgebouwd. Uit de interviews blijkt dat ondernemingen die sterk inzetten op inclusie, doorgaans ook **sterk inzetten op het opbouwen van interne coachingcompetenties**. Voor medische problemen zijn er de medische dienst en de preventieadviseurs.

“We hebben intern een coaching netwerk met gediplomeerde coaches met elk een eigen specialisatie.”

Naast vragen en begeleidingsnoden bij de nieuwe tewerkstelling, hebben kwetsbare profielen ook soms **vragen over andere levensdomeinen** of ondervinden ze problemen in hun privéleven. Ook hierbij bleek dat ondernemingen via interne (en/of externe ondersteuning), hulp bieden (cfr. Inclusiebeleid uitwerken en bouwen aan een cultuur van inclusie in de hele onderneming).

- ▶ Daarnaast kan de medewerker (verder) begeleid worden door een **externe coach**, die begeleiding op de werkvloer voorziet. Als de medewerker via een toeleider of partnerorganisatie bij de onderneming terecht is gekomen, wordt de medewerker, afhankelijk van de toeleidende organisatie, verder opgevolgd door een jobcoach. De ondernemingen die hier gebruik van maken, gaven in de interviews aan dat dit een grote meerwaarde betekent, en wel omwille van verschillende redenen:
 - Deze coaches bieden zowel begeleiding voor de medewerker, als voor de collega's en de teamleider. Deze ondersteuning langs twee kanten wordt als een grote succesfactor ervaren.
 - Bovendien zijn deze coaches gespecialiseerd in het begeleiden van de doelgroep in een traject naar werk.
 - Ook kan een jobcoach de onderneming adviseren over de ondersteunende maatregelen waarop men beroep kan doen.



- Tot slot is deze externe jobcoach ook een persoon die de medewerker vertrouwt. Het is gemakkelijker voor een medewerker om bezorgdheden tegen deze externe begeleider te vertellen, dan deze bij de leidinggevende of HR-verantwoordelijke te melden.

"Bijvoorbeeld bij een IBO, de info die je daaruit krijgt, is van onschatbare waarde. Er is meer succes door de opvolging en evaluatie. Mensen durven meer zeggen tegen VDAB dan tegen de nieuwe werkgever."

Bij een IBO-traject of een artikel §60 ,7-tewerkstelling wordt de werknemer sowieso verder opvolging van een externe partner. Dat wordt als een meerwaarde van deze tewerkstellingsmaatregelen gezien.

"Er is begeleiding van de vzw's waarmee we samenwerken, bijvoorbeeld bij personen met autisme zijn dat meer gespecialiseerde coachings. De begeleider is dan in contact met de teamleider. Dat is belangrijk."

Wel gaf een onderneming aan dat zij vragen om deze externe begeleiding buiten de werkuren te organiseren.

Tot slot zijn er ondernemingen die ook zelf deze externe coaching aanbieden (en dus financieren) voor hun medewerkers die hier nood aan hebben.

HR-AFDELING STERK BETROKKEN: GESTRUCTUREERD OPVOLGEN EN FEEDBACK GEVEN

Om te garanderen dat de opstart en inwerkperiode van de medewerker goed verloopt, voorzien ondernemingen enerzijds een **gestructureerde follow-up**, en wordt er anderzijds ingezet op een **sterke feedbackcultuur**.

Zo wordt de opvolging vanuit HR, in samenwerking met de leidinggevende, bijvoorbeeld na 3, 6 en 12 maanden georganiseerd. Er wordt opgevolgd hoe de medewerker zich voelt, of er noden zijn, of hij/zij bepaalde bezorgdheden heeft. Daarnaast zijn deze momenten (zeker vanaf 6 maanden) ook bedoeld om feedback te geven en te evalueren.

Voor profielen die meer begeleiding nodig hebben, worden er soms vaker evaluatie- en feedbackmomenten ingepland. Men geeft aan dat het belangrijk is om ook deze extra benodigde opvolgtijd in te plannen.

Andere ondernemingen stappen net af van de vaste evaluatiemomenten, maar zetten vooral in op een sterke feedbackcultuur.

"We hebben geen jaarlijkse evaluaties meer. Waar wij op in zetten is progressiegesprekken en feedback tool. Inzetten op open feedback cultuur."

DE NODIGE ONDERSTEUNING VOORZIEN VOOR TEAMLEIDERS, BEGELEIDERS, PETERS EN METERS

Zoals hierboven werd weergegeven, spelen zeker de directe leidinggevendenden, maar ook de meters en peters een sleutelrol in een goed onthaal van de medewerkers. Daarom is het heel belangrijk dat HR deze medewerkers **voldoende ondersteuning** biedt. Dit wordt op allerlei manieren georganiseerd. Voorbeelden die aan bod kwamen, zijn:

- ▶ HR volgt de opstart van een nieuwe medewerker, zeker wanneer er een afstand is tot de arbeidsmarkt, van kortbij op. Ze stellen zich erg aanspreekbaar op voor de leidinggevende, en zijn alert voor mogelijke problemen.

"We proberen ervoor te zorgen dat elk issue wel tot bij ons geraakt, zodat we vinger aan de pols kunnen houden."

"Waar HR heel ondersteunend kan in zijn: training en begeleiding bij moeilijkere situaties om te coachen om met bepaalde problematieken om te gaan."



- ▶ **Leidinggevend** krijgen **opleiding** rond coaching, feedback geven, en rond begeleiding van specifieke doelgroepen.
- ▶ Ondernemingen die heel wat profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerkstellen, zetten vaak in op het **opleiden** van een grote groep **mentoren**. Sommige ondernemingen bieden extra opleiding aan voor mentoren, zoals communicatie- en assertiviteitstraining. Ook kwam aan bod dat er een werkgroep voor mentoren werd opgezet. Deze groep komt om de zoveel tijd samen om de voortgang van de begeleiding te bespreken.
- ▶ Er worden **handvaten** geboden (bv. een **toolbox**) voor peters en meters.
- ▶ Tot slot is het belangrijk om ook **expliciet uren te voorzien** voor het mentorschap, zodat het ten volle wordt opgenomen.

2.2.4 Inclusief en duurzaam tewerkstellen

Succesvolle activering stopt niet bij aanwerving: om een hogere werkzaamheidsgraad te realiseren, is het belangrijk dat mensen die aan het werk zijn, ook aan het werk blijven. Deze paragraaf biedt een overzicht van initiatieven die daartoe bijdragen.

Tabel 4: Drempels/hefbomen eigen aan de aanpak om kwetsbare profielen inclusief en duurzaam tewerk te stellen

Drempels	Hefbomen
▶ Tekortschietend diversiteit- en/of inclusiebeleid	▶ Uitgewerkt inclusie- en diversiteitsbeleid
▶ Discriminatie en vooroordelen	▶ Bouwen aan een cultuur van inclusie in de hele onderneming
▶ Beperkte begeleiding/coaching op langere termijn	▶ Gericht opleiden en coachen van leidinggevend
▶ Beperkte kennis en kunde bij omkadering (teamleiders, coaches, en zelfs collega's) over de begeleiding van medewerkers	▶ Versterken omkadering: grote groep mentoren opleiden in de onderneming
▶ Te weinig begrip voor randvoorwaarden van individu in combinatie met werk	▶ Ondersteuning bieden bij vragen m.b.t. privésituatie, doorverwijzen naar correcte instanties
▶ Te weinig flexibiliteit mogelijk maken op vlak van werk/privé-balans	▶ Interne inzetbaarheid verder ontwikkelen en interne transitie faciliteren
▶ Onvoldoende aangepast ontwikkelingsbeleid	▶ Flexibiliteit binnen jobs mogelijk maken
▶ Beperkte werkbaarheid/kwaliteit van werk	▶ Investeren in preventief beleid en duurzaam personeelsbeleid
▶ Tekortschietend preventie- en terugkeerbeleid	

INCLUSIEBELEID UITWERKEN EN BOUWEN AAN EEN CULTUUR VAN INCLUSIE IN DE HELE ONDERNEMING

Het voeren van een inclusiebeleid is een belangrijke voorwaarde om inclusief en duurzaam niet-beroepsactieven tewerk te kunnen stellen. Om de aanwerving van atypische profielen een kans op slagen te geven, is het overigens essentieel dat alle medewerkers in de onderneming weten dat de onderneming inclusie vooropstelt en dat zij openstaan voor meer inclusie en diversiteit. Net als bij andere veranderprocessen, vraagt dit actief management. In de praktijk start dat met voorbereidende **communicatie** die duidelijk maakt waaraan medewerkers zich kunnen



verwachten: waarom wordt voor een bepaalde aanpak gekozen, hoe zal dat gerealiseerd worden, etc. Transparantie over de plannen en het proces helpen mogelijke weerstand weg te werken. Onderstaande quote illustreert enkele vragen die in één van de ondernemingen naar boven kwamen en de bezorgdheid van medewerkers concreetiseert m.b.t. de aanwerving van anderstaligen:

“Wat gaat dat betekenen, extra werk? Hoe aansturen? Naar veiligheid ook vraagtekens, als er instructies en procedures zijn, gaan ze wel mee zijn?”

Ook voor de doelgroep zelf is heldere communicatie essentieel: “van bij de start mag er geen twijfel bestaan over de wederzijdse verwachtingen (cfr. 2.2.3. Investeren in onthaalbeleid).

“Het is vooral goed managen van de verwachtingen van de collega's, de leidinggevenden, én de persoon zelf. Naar iemand met een moeilijk verleden toe moeten we bv. open zijn: we snappen dat je even zal moeten wennen, maar we verwachten wel dat je op een bepaald moment je achterstand hebt ingehaald.”

Communicatie is een belangrijk instrument om vooroordelen te reduceren: uit onwetendheid dreigen medewerkers soms stereotiep te denken over bepaalde profielen. De ervaring leert dat aanwezige vooroordelen doorgaans verdwijnen éénmaal die personen aan het werk zijn en een grote bereidheid tonen om te integreren in het team. Naast het tonen van inzet, kan dat zich ook uiten in het oefenen van Nederlands met collega's.

Naast brede communicatie met de betrokken medewerkers – of soms het voltallige personeel – is ook **afstemming met leidinggevenden** belangrijk om iedereen mee te krijgen. Op die manier weten zij hoe er gerekruteerd wordt en waarmee ze rekening moeten houden. Betrokkenheid van leidinggevenden werd als een belangrijke succesfactor benoemd om ertoe te komen dat zij openstaan voor de tewerkstelling van profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De leidinggevende moet immers ook het team informeren waarin de persoon terecht komt, zodat collega's weten waar ze aan toe zijn.

“Als je goed afspreekt: hoe pakken we dat aan en wat zijn de voorwaarden, dan lukt dat meestal wel. Het is belangrijk dat het filiaal goed voorbereid is en dat ze er de tijd voor nemen.”

Terzelfdertijd zijn leidinggevenden ook een belangrijk aanspreekpunt voor alle medewerkers, inclusief kwetsbare profielen. Vanuit die rol bieden zij – in de mate van het mogelijke – begeleiding en ondersteuning (bijgestaan door interne diensten, cf. infra). Onderstaande quote illustreert het belang van die rol:

“Als er problemen hebben, kunnen ze altijd bij de begeleiders terecht. Die toegang moet er zijn. Begeleiders hebben er niets aan als iemand volledig uitvalt, dus ze proberen die te ondersteunen zodat die zijn ding kan doen.”

Daarnaast is het ook belangrijk om kanalen te voorzien om **medewerkers actief betrokken te houden**. Volgende voorbeelden tonen enkele initiatieven uit de geconsulteerde ondernemingen om blijvend aandacht te hebben voor de betrokkenheid van alle medewerkers:

- ▶ Sommige ondernemingen organiseerden een **bevraging** bij hun medewerkers om te peilen naar de werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en jobtevredenheid, maar ook naar de ervaren werkdruk, werk-privébalans relaties met collega's en leidinggevenden, organisatorische ondersteuning, visie en waarden,... De resultaten van dergelijke bevraging werden vervolgens als basis gebruikt voor het ondernemen van specifieke acties. Dergelijke bevraging kan kaderen binnen een psychosociale risicoanalyse.



- ▶ Eén onderneming implementeerde **thematische werkgroepen** om de vinger aan de pols te houden en na te gaan wat beter kan in de onderneming. Zo'n werkgroep kan bijvoorbeeld focussen op mentaal welzijn. Alle medewerkers krijgen de mogelijkheid om daarbij aan te sluiten.
- ▶ Verschillende ondernemingen werken met een **buddy, peter/meter of mentor** om nieuwe collega's te begeleiden. Hoewel niemand gedwongen wordt om die rol op te nemen, krijgt iedereen wel de kans om dat te doen. Die rol wordt intern ook erkend.
- ▶ Om culturele diversiteit te omarmen, worden in een woonzorgcentrum **laagdrempelige acties** ondernomen om de verschillende culturen beter te leren kennen. Een voorbeeld dat in deze context werden aangehaald, zijn een multicultidag waarop personen hun land van origine kunnen voorstellen aan de bewoners, hun familie en de medewerkers om elkaar op een andere manier te leren kennen. Er werd ook een thee en gebaknamiddag georganiseerd met recepten uit verschillende landen, die gebundeld werden in een receptenboekje dat de familie van de bewoners kan meenemen. Dat verhoogt het bewustzijn en de aanvaarding van elkaars cultuur.

GERICHT OPLEIDEN EN COACHEN VAN LEIDINGGEVENDEN

De sleutelrol van leidinggevenden werd hierboven al vermeld. Heel wat ondernemingen vermeldden tijdens de interviews ook gerichte ondersteuning van leidinggeven via opleiding en coaching.

- ▶ **Opleiding** focust onder meer op omgaan met diverse groepen en inclusief rekruteren. Het gaat dan specifiek om een opleiding inclusief HR-beleid of inclusief leidinggeven.
- ▶ **Coaching** gebeurt intern voornamelijk door HR-medewerkers, bijvoorbeeld over het opstellen en verspreiden van vacatures, hoe omgaan met personen die uitvallen. Indien er een afdelingsverantwoordelijke is, kan ook die persoon ondersteuning bieden wanneer leidinggevenden daar nood aan hebben. Soms wordt echter bewust voor een externe partner gekozen om een vertrouwelijke setting te creëren.

Het is belangrijk hierop in te spelen omdat onwetendheid kan leiden tot spanningen. Er werd bijvoorbeeld opgemerkt dat leidinggevenden soms afkerig staan tegenover een verschil in aanpak uit angst voor afgunst bij medewerkers binnen de afdeling (favoritisme omdat kwetsbare profielen iets meer mogen), maar in de praktijk blijkt die vrees onterecht.

“Een vraag die we vaak krijgen is: wat mag ik vragen? Wat we adviseren is vragen wat heeft de kandidaat nodig om goed te kunnen werken. Je kan alles vragen, maar je hoeft geen antwoord te hebben. Focus op wat iemand nodig heeft om goed te kunnen werken.”

Als het fout loopt, is het meestal ook de leidinggevende die het gesprek aangaat. Dat kan lang aanstepen omdat er veel geduld uitgeoefend wordt met kwetsbare profielen. Het is vaak zoeken naar een aanknopingspunt om de boodschap duidelijk te laten overkomen (cf. onderstaande quote).

“Leidinggevenden proberen mensen te laten zien welke impact dat gedrag heeft op hun collega's en het beeld dat van hen geschetst wordt. Ze zoeken naar de hefboom die voor hen werkt: soms lukt dat en soms niet.”

VERSTERKEN VAN OMKADERING VIA OPLEIDING

Naast de leidinggevende, worden ook omkaderende functies ondersteund door middel van opleiding. Opleiding voor **buddy's** concretiseert bijvoorbeeld de verwachtingen. Daarnaast wordt ook het volgen van een mentoropleiding (bijvoorbeeld in het kader van duaal leren) als een voordeel ervaren om binnen de onderneming een **mentorrol** op te nemen. Externe opleiding (al dan niet met periodieke herhaling) is eveneens voorzien voor **vertrouwenspersonen** om hen in hun rol te versterken. Tot slot werd ook verwezen naar externe opleiding voor



preventieadviseurs, die vervolgens intern terugkoppelen over zaken die ook voor leidinggevendenden of medewerkers relevant zijn.

EXTERNE ONDERSTEUNING VIA GESPECIALISEERDE PARTNERS

Verschillende organisaties doen beroep op externe ondersteuning om hen bij te staan voor specifieke uitdagingen. Dat kan gaan om heel praktische zaken, zoals de volgende voorbeelden aangeven:

- ▶ Via **taalcoaching** wordt voor anderstaligen gekeken naar een aanpak op maat van de individuele situatie om het niveau van Nederlands op te krikken en de integratie op de werkvloer te bevorderen (vb. klassikaal, via podcasts, online leren,...). Organisaties die met anderstaligen werken, ervaren een duidelijke nood aan dergelijke ondersteuning.
- ▶ Voor **mobiliteit** werd in het kader van woon-werkverkeer verwezen naar een project waarbij personen met een bus werden opgepikt, maar ook naar het ter beschikking stellen van (elektrische) fietsen door het OCMW. Dergelijke initiatieven zijn belangrijk voor organisaties die niet toegankelijk zijn met het openbaar vervoer, maar ook voor personen die zich buiten de uren van de dienstregeling moeten verplaatsen (bijvoorbeeld i.k.v. ploegenarbeid) en niet over eigen vervoer beschikken.
- ▶ Voor andere problemen zoals **huisvesting en financiële problemen** wordt waar mogelijk intern ondersteuning geboden, maar aangezien dat op zijn grenzen botst, wordt vooral doorverwezen naar de bevoegde instanties. Kwetsbare profielen kunnen doorgaans niet inschatten wie hen zou kunnen helpen (zowel binnen het bedrijf als erbuiten). Sommige (grote) ondernemingen beschikken over een sociale dienst die dergelijke zaken opneemt.

“Het gaat er eigenlijk om om mensen te ontzorgen.”

Enkele grote bedrijven merkten een nood aan gespecialiseerd advies voor persoonlijke problemen. Om daarop in te spelen, geven ze hun personeel toegang tot een **'employee assistance programme'**. Dergelijk programma laat toe om voor om het even welk probleem te bellen naar ervaren psychologen, juristen of financiële experts, hun problemen met hen te bespreken en een oplossing te vinden (24/7 en gratis voor de medewerkers). Op die manier is er een 'eerste opvang' voorzien en worden ze doorverwezen naar gespecialiseerde partners in verschillende domeinen. Ondersteuning bieden bij vragen m.b.t. de privésituatie en het doorverwijzen naar de correcte instanties is namelijk een hefboom. Hiertegenover staat dat het uiten van te weinig begrip voor de randvoorwaarden van het individu in combinatie met werk ageert als een drempel.

“Voor de eigen medewerkers hebben we begeleiding voorzien. Wij hebben daar zelf niks aan, dat is voor hen. Een medewerker die zijn zorgen kan delen en oplossen is gelukkiger. Dat is een externe partner, omdat we vinden dat dat los van de onderneming moet staan. Ze mogen niet het gevoel hebben dat wij [als werkgever] daarover geïnformeerd gaan worden.”

Daarnaast bieden enkele grote ondernemingen ook ondersteuning via externe **loopbaanbegeleiding** en **outplacement**. Ze gaven aan dat ze zich verantwoordelijk voelen om medewerkers te begeleiden wanneer ze voor een belangrijke loopbaanstap staan of wanneer de tewerkstelling wordt stopgezet.

“Als iemand uitvalt, bieden wij meteen coaching aan. Wij bieden wel alle tools aan, we zijn heel bereidwillig, maar van de andere kant [bij de werknemer] moet dat er ook een beetje zijn. Medewerkers vinden dat ook wel fijner om dat met iemand extern te doen.”

Tot slot werd ook melding gemaakt van **externe ondersteuning op managementniveau**, bijvoorbeeld over hoe om te gaan met ziekteverzuim. Samen met een externe partner kan bijvoorbeeld worden bekeken welke handvaten kunnen worden aangereikt om met (langdurig) zieken om te gaan. Het blijft een evenwichtsoefening: nodig voor



medewerkers, je moet investeren in uw medewerkers, maar dat is niet haalbaar om u daar als onderneming voor te wapenen. Door erop in te zetten, kan je ervoor zorgen dat er minder mensen in ziekte of invaliditeit belanden. Opleidingen rond zelfzorg wordt bv niet alleen aan medewerkers, maar ook aan begeleiders gegeven.

INTERNE ONDERSTEUNING VIA GESPECIALISEERDE DIENSTEN

Enkele grotere ondernemingen gaan nog een stap verder qua omkadering en hebben in de onderneming ook specifieke ondersteunende diensten ingebed. In deze context werd hoofdzakelijk verwezen naar een **eigen medische dienst of psychosociale dienst**, die onder meer preventief werkt om ervoor te zorgen dat personen niet uitvallen door fysieke, mentale of persoonlijke problemen. Daarnaast ondersteunen ze personen ook bij uiteenlopende zaken gaande van financiële problemen, over ondersteuning voor personen die afwezig zijn, tot administratie bij een overlijden. Daarvoor wordt in sommige ondernemingen intern een sociaalassistent of dienst voorzien waar medewerkers terecht kunnen met allerlei vragen. Deze ondersteuning gaat behoorlijk ver, maar kent ook haar grenzen, zoals de volgende quote aangeeft:

“Het botst wel op zijn grenzen: je kan de problemen niet overnemen en het blijft een commerciële organisatie.”

Ook vanuit deze diensten wordt doorverwezen wanneer dat aangewezen is, bijvoorbeeld wanneer het gaat om een medewerker met een alcoholproblematiek. Bovendien ondersteunen ze leidinggevend in hoe om te gaan met een bepaalde problematiek en wat wel/niet te doen. Zeker bij ondernemingen die veel kwetsbare profielen tewerkstellen, vraagt dit enorm veel werk. Om de medewerkers niet te verliezen, biedt men toch ondersteuning. Toch wordt de vraag gesteld of dit wel het werk is van de werkgever.

“We hebben drie Indische verpleegkundigen bij ons, eenmaal ze hun arbeidskaart en diploma hadden, moesten ze een woonst zoeken, enzovoort. Dat hebben wij allemaal gedaan, iemand anders doet het niet.”

Verder gaf één onderneming aan over een eigen **solidariteitsfonds** te beschikken, dat soms ook tussenkomt in moeilijke situaties. Een andere onderneming vermeldde het aanbieden van **kinderopvang** tijdens de zomerperiode als ondersteuning voor de medewerkers. Op die manier trachten ze bij te dragen tot het beter combineerbaar maken van het werk- en gezinsleven.

COMPETENTIES ONTWIKKELEN EN OP PEIL HOUDEN

Naast het voorzien van de nodige omkadering, zijn ook ontwikkelmogelijkheden cruciaal voor het uitbouwen van een duurzame loopbaan. De geconsulteerde ondernemingen voorzien diverse initiatieven om medewerkers te ondersteunen om hun job te houden of om een andere job in de onderneming op te nemen (i.e. doorgroeien, een stap terug zetten of iets anders doen). Die initiatieven worden niet alleen aangeboden aan kwetsbare profielen: ze zijn beschikbaar voor alle medewerkers in de onderneming. Dat neemt echter niet weg dat ze heel wat opportuniteiten creëren voor kwetsbare profielen in de interne arbeidsmarkt (i.e. binnen de onderneming).

Om de duurzaamheid van tewerkstelling te laten primeren, investeren ondernemingen in diverse vormen van **opleiding**. Enerzijds gaat het om opleiding om de job te kunnen uitoefenen; voor nieuwe medewerkers maakt dat doorgaans deel uit van het onthaalbeleid (zoals toegelicht in paragraaf 2.2.3. Investeren in onthaalbeleid). Dan blijkt meteen ook of iemand effectief past binnen de onderneming en de functie, weliswaar ermee rekening houdend dat de ene persoon meer tijd nodig heeft om zich in te werken dan de andere. Wanneer verwacht wordt dat iemand via opleiding alle aspecten van een functie aanleert, is het succesvol doorlopen en afronden van die opleiding een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame tewerkstelling in de onderneming.



“Sommige mensen hebben meer tijd nodig om er te staan en dat kan wel, maar er is ook het risico dat het niet kan.”

Anderzijds wordt ook toekomstgericht ingezet op persoonlijke ontwikkeling en leren met het oog op doorgroeimogelijkheden binnen de onderneming.

“Op elk niveau stimuleren we levenslang leren: niet alleen voor tewerkstelling, ook nadien naar doorstroom en persoonlijke ontwikkeling toe.”

Opleiding is bijgevolg niet alleen een belangrijk instrument om mensen inzetbaar te maken, maar ook om hen inzetbaar te houden. In die context wezen verschillende ondernemingen bijvoorbeeld ook op investering in opleiding voor langdurig zieken om het werk bij hun terugkeer goed te kunnen aanvatten in dezelfde of een andere functie.

In sommige ondernemingen kaderen opleidingen binnen een **persoonlijk ontwikkelproces** (PDP, ‘personal development proces’) of binnen een **persoonlijk ontwikkelingsplan**. In beide gevallen is er een traject aan gekoppeld met meerdere opvolgmomenten doorheen het jaar om na te gaan hoe het loopt, hoe de opleiding geweest is, wat de volgende stappen zijn, etc. Zo wordt zichtbaar wat mensen nodig hebben om te groeien in de job, breder inzetbaar te worden in de onderneming en ook graag te blijven werken in de onderneming. Daarbij wordt ingespeeld op de individuele mogelijkheden en interesses.

“Het wordt in functie van ieders wensen bekeken hoe we ervoor kunnen zorgen dat je met volle goesting tewerkgesteld wordt.”

- ▶ In de zorgsector worden bijvoorbeeld mogelijkheden voor bijscholing voorzien om door te groeien van een onderhoudsfunctie naar een logistieke functie, van daaruit naar zorg en uiteindelijk naar verpleging. Op die manier kan het geven van kansen aan personen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, resulteren in het invullen van knelpuntvacatures.
- ▶ In een productieomgeving kunnen arbeiders intern doorgroeien door extra lijnen te leren. Dat laat hen toe om andere of bijkomende taken op te nemen binnen de onderneming.

FACILITEREN VAN INTERNE TRANSITIES

Naast opleiding draagt ook het faciliteren van transities bij tot de inzetbaarheid van medewerkers. Vooral grotere ondernemingen hebben een sterk ontwikkelde interne arbeidsmarkt. Verschillende ondernemingen gaven expliciet aan dat het aanbieden van doorgroeimogelijkheden voor hen het uitgangspunt is. Dat uit zich ook in de aangehaalde voorbeelden:

- ▶ Eén van de ondernemingen in de zorgsector heeft als beleid om personen aan te werven op **instapfuncties** (meestal in logistiek) en van daaruit personen te laten doorgroeien tot zorgkundige en verpleegkundige door **werken en leren te combineren**. Om dat te realiseren, worden trajecten op maat voorzien in samenwerking met het Hoger Instituut voor Verpleegkunde Sint-Elisabeth (HIVSET). De onderneming biedt dit aan in eigen beheer om het potentieel van hun personeel te ontwikkelen en te benutten en zo ook een oplossing te vinden voor het groeiend personeelstekort.
- ▶ Een andere onderneming in de zorgsector gaf aan ervoor te zorgen dat **takenpakketten laagdrempelig** zijn zodat kwetsbare medewerkers weten wat er verwacht wordt en ze vanuit hun job competenties kunnen ontwikkelen om toegang te krijgen tot andere jobs in de onderneming.
- ▶ In verschillende ondernemingen worden **vacatures ook intern opgesteld**, soms zelfs voor externe kandidaten kunnen solliciteren. Dat legt het initiatief bij de medewerkers om hun loopbaan binnen de onderneming een andere richting uit te sturen. Omgekeerd zijn ondernemingen soms verrast door het potentieel van



medewerkers, waar ze zelf niet spontaan aan dachten. De feedback die tijdens de procedure wordt gegeven aan de betrokken medewerkers, draagt bovendien bij tot hun persoonlijke ontwikkeling.

“Sommige personen labelen we als voorkeurdandaat, maar nog steeds heeft iedereen wel de kans om te solliciteren. Het is niet altijd per se de meest geschikte persoon die het haalt. Dat wordt ook zo gecommuniceerd: we hebben iemand op het oog, maar solliciteer, want alles kan en zo kom je ook op onze radar.”

- ▶ Een onderneming in de banksector werkt met een intern ‘**mobility center**’, dat personen ondersteunt die terugkeren na langdurige ziekte of die hun job verliezen ten gevolge van een herstructurering om hen maximale kansen te geven op de interne arbeidsmarkt. Indien daar geen mogelijkheden zijn, wordt een externe partner ingeschakeld die individuele begeleiding voorziet voor de zoektocht naar werk op de externe arbeidsmarkt.
- ▶ Een grote onderneming in de retailsector beschikt over een team dat actief is rond **oriëntering**. Wanneer iemand aanvoelt niet meer op de juiste plaats te werken in de onderneming, wordt samen bekeken wat een interessante loopbaanstap kan zijn.

Ondernemingen die kwetsbare profielen tewerkstellen op locaties waar ook andere ondernemingen actief zijn, kunnen experimenteren binnen een **gedeelde werkvloer**. Samenwerking met partners opent immers bijkomende doorstroommogelijkheden, nl. naar die andere ondernemingen, waarmee de medewerkers op de werkvloer al in aanraking komen, wat de overgang voor hen minder hard maakt. Dit gebeurt bijvoorbeeld al binnen de lokale diensteneconomie (LDE), waar medewerkers ondersteund worden en er onderlinge afstemming is tussen de betrokken organisaties.

“Samen experimenteren op zelfde werkvloer zorgt voor meer vertrouwen en verbinding.”

Anderzijds werd in één van de ondernemingen opgemerkt dat de jobs steeds gespecialiseerder worden, wat moeilijker maakt om intern doorstroommogelijkheden te voorzien, ook in grote ondernemingen. Automatisering en digitalisering zorgen ervoor dat banen complexer – en bijgevolg ook minder toegankelijk – worden. Dat werd zowel in de retailsector als de bankensector benadrukt.

FLEXIBILITEIT BINNEN JOBS MOGELIJK MAKEN

Om duurzame loopbanen binnen ondernemingen uit te bouwen, is het belangrijk dat ondernemingen kunnen inspelen op vragen en veranderende verwachtingen van medewerkers. Er is een groeiend besef dat de werking – voor zover mogelijk – meer afgestemd zal moeten worden op de noden van kandidaten die voor openstaande vacatures solliciteren. Anders is het risico reëel dat ze elders solliciteren, waar er wel ingespeeld wordt op hun noden.

“Het beeld van werken verandert, er is meer oog voor work-life balance, jobkwaliteit, werkzekerheid. Intern is dat onze grootste uitdaging [om de werking daarop af te stemmen].”

Hoewel ondernemingen zo flexibel mogelijk trachten in te spelen op de noden van medewerkers, bijvoorbeeld omwille van de thuissituatie, stellen we vast dat er vooral flexibiliteit is qua arbeidsregime, en in beperkte mate qua jobinhoud.

- ▶ De mogelijkheden om over te stappen **van deeltijds werk naar voltijds werk of omgekeerd**, verschillen van sector tot sector.
 - Alle ondernemingen voorzien de mogelijkheid om deeltijds te werken (van bij de start of overschakelen van een voltijds naar een deeltijds arbeidsregime).
 - De grootste flexibiliteit qua deeltijds werk vinden we in de bankensector, waar er heel wat mogelijkheden zijn op het vlak van arbeidsregimes voor medewerkers die deeltijds willen werken.



- Verschillende ondernemingen uit de retailsector gaven aan dat de meeste personen bij hen deeltijds werken om pieken te kunnen opvangen (vb. 's middags, 's avonds, in het weekend). Hoewel sommigen liever voltijds zouden werken, is dat praktisch niet altijd haalbaar omdat niet iedereen de hele dag nodig is (vooral tijdens drukke momenten).
 - Bij een onderneming uit de zorgsector was er de voorbije jaren de evolutie om meer voltijdse banen te creëren door taken op andere momenten van de dag in te plannen, maar bepaalde piekmomenten kunnen niet ontweken worden. De dagindeling maakt van de planning een moeilijke puzzel (mensen wassen, kleden, maaltijden, etc). Sommige medewerkers vragen voltijds werk omwille van financiële redenen, maar niet iedereen kan het fysiek aan om voltijds in de zorg te werken.
- Voor personen die terugkeren uit arbeidsongeschiktheid werd in het kader van flexibiliteit ook gewezen op het belang van **progressieve tewerkstelling**. Ondernemingen zetten erop in om personen die uitvielen, stapsgewijs het werk te laten hervatten. Daarbij wordt een periode van twee jaar progressieve tewerkstelling als (te) lang ervaren: ondernemingen zien graag enige vooruitgang zodat ze kunnen schakelen zodra dat kan. Eén onderneming gaf aan dat het bij hen doorgaans lukt binnen een termijn van zes maanden als de persoon er effectief klaar voor is om opnieuw aan het werk te gaan. Het blijkt vooral moeilijk om een persoon te laten starten aan een laag tewerkstellingspercentage van bv. 10 of 20%: die tijd zou al snel opgaan aan het beantwoorden van mails en terug bijbenen met de collega's. Zoals eerder aangehaald, voorzien verschillende ondernemingen ook opleiding voor personen die terugkeren uit langdurige ziekte. In dat geval wordt aangestuurd op een tewerkstellingspercentage van minstens 50% om naast de opleiding ook het werk te kunnen hervatten.

“Na langdurige ziekte is het beter om laag te beginnen en dan naar omhoog te gaan, anders bestaat de kans dat het niet volgehouden wordt. [...] Het is in de praktijk wel lastig om functies te vinden waarbij je met weinig uren kan starten.”

- Een andere vorm van flexibiliteit betreft de planning: in plaats van minder te werken vragen medewerkers soms om hen **op een ander moment in te roosteren**. Een gewijzigde privésituatie kan er bijvoorbeeld toe leiden dat het niet langer mogelijk is om in het weekend te werken. In dat geval kan samen worden bekeken wat de mogelijkheden zijn binnen de onderneming, al zijn medewerkers zich er niet altijd van bewust dat die flexibiliteit er is, zoals onderstaande quote toelicht. Er is een zekere mate van openheid en vertrouwen nodig om dat bespreekbaar te maken.

“De deur staat altijd open. Mensen denken vaak dat er geen oplossingen zijn voor hun problemen, terwijl ze moeten leren om het eerst bespreekbaar te maken.”

- Een aantal ondernemingen gaven aan dat er ook op het vlak van **jobinhoud** enige flexibiliteit is. Dit werd binnen verschillende contexten geïllustreerd.
- Wanneer het werk fysiek te zwaar is, vragen personen soms bijvoorbeeld om te kunnen overstappen naar lichter werk (i.p.v. naar deeltijds werk). In dat geval wordt in overleg met de arbeidsgeneesheer bekeken wat mogelijk is.
 - Voor kwetsbare profielen wordt reeds in de aanwervingsfase bekeken wat er mogelijk is qua jobinhoud. Onderstaand voorbeeld geeft aan hoe zij volgens hun capaciteiten mee ingeschakeld kunnen worden in de onderneming.

“Die [persoon met autisme] deed dan gewoon een vroege shift om de vakken te vullen en daarna in het magazijn. Die deed dat heel goed, die routine was zijn ding, maar zet hem niet aan de kassa.”

- Ook tijdens de loopbaan kan de jobinhoud gaandeweg worden aangepast om in te spelen op de persoonlijke situatie van een medewerker, zoals onderstaand voorbeeld uit de retailsector illustreert.



"We hebben vegetariërs bv die niks met vlees te maken willen hebben, die vinden dat vies, dus dan proberen we die naar groenten en fruit te sturen. Mensen die moeilijk kunnen tillen, zetten we niet bij drank, eerder chips en snoepgoed. We houden daar wel rekening mee."

Toch botsen verschillende ondernemingen op grenzen qua flexibiliteit en kunnen de werkuren bijvoorbeeld niet aanpassen aan persoonlijke schema's omdat de goede werking van de onderneming op elk moment gegarandeerd moet zijn. Een vaak aangehaald argument om de flexibiliteit enigszins te beperken, is dat men **iedereen gelijk** wil behandelen, of zoals iemand het stelde:

"Ik kan de uren niet aanpassen, want dan moet je dat voor iedereen doen."

Verschiedende ondernemingen gaven ook expliciet aan dat **job crafting niet mogelijk** is of zijn grenzen kent. Meestal werd ernaar verwezen in de context van medische re-integratie. Dat neemt echter niet weg dat binnen de onderneming wel naar andere functies gekeken wordt wanneer zou blijken dat een functie niet meer past bij een persoon. Ook in deze context werd verwezen naar gelijke behandeling van medewerkers om mogelijke discussies te vermijden. Dat wordt ook tijdens het sollicitatieproces gecommuniceerd om correcte verwachtingen te scheppen. Ook organisatorische redenen spelen mee: met het aantal individuele schema's stijgt ook de complexiteit van de planning.

"We proberen gelijk te zijn voor iedereen, maar ook praktisch voor het te kunnen plannen."

Anderzijds werd wel opgemerkt dat tijdelijke oplossingen meestal wel mogelijk zijn om personeel uit de nood te helpen. In deze context werd bijvoorbeeld verwezen naar een iemand die terugkeerde uit bevallingsverlof en nog enkele maanden moest wachten vooraleer ze bij een crèche terecht kon. In zo'n situatie kan er wel voor gezorgd worden dat die persoon op een bepaalde (vaste) dag een vrije dag kan inplannen.

INVESTEREN IN PREVENTIEF EN DUURZAAM PERSONEELSBELEID

De geconsulteerde ondernemingen streven duurzame tewerkstelling na, ook bij kwetsbare doelgroepen. Enerzijds lijkt de gehanteerde aanpak te renderen om personen binnen de onderneming op langere termijn aan het werk te houden, maar terzelfdertijd zijn er zowel individuele als contextuele factoren die er kunnen toe leiden dat de samenwerking alsnog wordt stopgezet.

"Voor ons is het weinig rendabel om te zeggen, we gaan hier nu met iemand starten en hem maar 3 maanden in dienst houden."

Sommige ondernemingen ervaren weinig verloop onder kwetsbare doelgroepen en schrijven dit in grote mate toe aan een **hoge loyaliteit** naar hen als werkgever. Dit kwam vooral ter sprake bij ondernemingen die veel investeren in hun medewerkers via opleiding en interne doorgroeimogelijkheden. Mensen vergeten het niet als ze de kans krijgen om hun potentieel te tonen en zich verder te ontwikkelen binnen een onderneming. Investeren in preventief beleid en duurzaam personeelsbeleid is namelijk een hefboom.

"Ik merk niet de leegloop die mijn collega's hebben."

Bovendien ervaren ondernemingen dat personen het sterk appreciëren wanneer ze op het werk worden geholpen met persoonlijke problemen buiten de professionele context, zoals onderstaande quote illustreert.

"Hoe ga je als werkgever om met je werknemers, ook wanneer dat het professionele overstijgt? De hand uitreiken en helpen zal een zeer positief effect hebben op het feit dat mensen bij u blijven werken en dat ten zeerste waarderen. Het kan helpen om mensen



aan het werk te houden en te vermijden dat ze weer in een kwetsbare positie terecht zouden komen."

Daarnaast werd ook het belang benadrukt van een hoge **betrokkenheid** en goed contact met de **collega's** als factoren die ervoor zorgen dat medewerkers bij de onderneming in dienst willen blijven.

"Mensen worden in de bloemetjes gezet als de zaken goed lopen, dat maakt dat mensen hier graag werken. De teamleaders gaan ook op de werkvloer en spreken ook met de mensen, er is een goed contact."

Wanneer de tewerkstelling toch wordt beëindigd, zijn het vaak **individuele factoren** die de doorslag geven. Dat werkt in twee richtingen: zowel op initiatief van de onderneming, als op initiatief van de medewerker.

► Volgende individuele factoren verklaren waarom werkgevers de samenwerking met bepaalde personen stopzet:

- **Attitude.** Werkgevers verwachten een positieve werkhouding. Dat uit zich bijvoorbeeld in op tijd komen opdagen, verwittigen als men niet kan komen, leerbereidheid tonen, weten wat te doen, de kantjes er niet af lopen, etc. Deze zaken gelden evenzeer voor kwetsbare profielen als voor andere medewerkers. Toch merkten enkele ondernemingen op dat het risico op een negatieve attitude net iets hoger is bij personen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt. Hoewel daaraan wordt gewerkt, lukt het niet altijd om dat bij te sturen.

"Als we al merken dat de motivatie en attitude er niet zijn, gaan wij dat eerst proberen recht te trekken, maar vaak moeten we dan toch loslaten."

"Bij Fedasil verblijven mensen met en zonder werk bij elkaar op een kamer, dan is het moeilijk om op tijd te gaan slapen, wat wel nodig is voor de vroegdienst."

- **Taal.** Bij het aanwerven van anderstaligen zijn ondernemingen zich ervan bewust dat het inspanningen vraagt om tot een vlotte communicatie te komen. Vaak ziet men heel wat progressie dankzij initiatieven als taalcoaching, maar soms is er weinig progressie en blijven taalproblemen een te grote drempel vormen, waardoor de samenwerking wordt stopgezet.
- **Herval van problematieken.** Personen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt kampen vaak met diverse problematieken. Ondernemingen bieden heel wat ondersteuning om hen zo veel mogelijk bij te staan en te ontzorgen, maar het blijft aan de medewerker om er vat op krijgen. Wanneer dat niet lukt en het een negatieve invloed heeft op de prestaties van de medewerker (bijvoorbeeld omwille van een drankproblematiek), kan dat leiden tot het stopzetten van de tewerkstelling.

"We zijn heel vergevingsgezind en begripvol, maar finaal hebben we het natuurlijk niet in eigen handen. Als werkgever stopt ergens ook wel de verantwoordelijkheid om de problematiek an sich op te lossen."

- **Rendement.** Ondernemingen in het reguliere circuit moeten een bepaald rendement halen. Dat impliceert dat ze een evenwicht moeten vinden tussen enerzijds investeren in medewerkers, en anderzijds zorgen voor de klant en de goede werking van de organisatie. Mensen krijgen heel wat kansen in de ondernemingen die we spraken, maar dat kent zijn grenzen, en soms is het aangewezen om de tewerkstelling te beëindigen, bijvoorbeeld wanneer iemand het werk uiteindelijk toch niet aan kan. Vaak wordt dan wel gezorgd voor een 'warme overdracht' naar VDAB of een externe dienstverlener om hen naar ander werk te begeleiden.

► Individuele factoren kunnen ook verklaren waarom medewerkers er soms voor kiezen om de samenwerking stop te zetten:



- **Gezinssituatie.** Een gewijzigde gezinssamenstelling (krijgen van kinderen, echtscheiding,...) kan ervoor zorgen dat het niet langer mogelijk is om een job uit te oefenen. Dat blijkt een belangrijke 'trigger' in de retailsector, en in ondernemingen die werken met een ploegensysteem. De persoonlijke situatie blijkt te bepalen of zo'n systeem beter uitkomt of niet langer combineerbaar is met het privéleven.
- **Arbeidsregime.** Mensen werken soms liever voltijds, terwijl dat niet altijd haalbaar is binnen de organisatie (cf. Flexibiliteit binnen jobs mogelijk maken).
- **Functie-inhoud.** Soms blijkt dat de functie-inhoud niet overeenstemt met de verwachtingen. Vooral bij personen die slechts enkele maanden in dienst zijn, blijkt dat een belangrijke reden om de onderneming te verlaten.

"Als we kijken naar de antwoorden tijdens het exit-interview is dat zeer divers: job te saai, ik pas niet in de omgeving. [...] Anderen die vertrekken, zeggen dat het te complex is."

- **Collega of teamleider.** In sommige gevallen vormen interpersoonlijke relaties de aanleiding om uit dienst te treden. Daarbij wordt voornamelijk verwezen naar een slecht contact met de directe collega's of de teamleider.
- **Opportuniteit.** Ook positieve factoren spelen een rol: werknemers krijgen soms interessante aanbiedingen van andere ondernemingen, die ertoe leiden dat ze hun ontslag indienen.

Tot slot is de toenemende **krapte op de arbeidsmarkt** een cruciale contextuele factor. De krapte leidt tot een opbod tussen ondernemingen om moeilijk te vinden profielen aan te trekken. Alle ondernemingen worden er vanuit de praktische realiteit toe gedwongen om breder te rekruteren dan ze vroeger deden, waardoor de meeste ondernemingen in dezelfde vijver vissen (meer dan vroeger).

"Wat we nu merken is dat bijvoorbeeld sommige thuiszorgdiensten beginnen een auto aan te bieden, wat sommige toch over de streep trekt. Het opbod begint in stijgende lijn te gaan, puur om de krapte van de arbeidsmarkt."

Andere contextuele factoren die als knelpunt ervaren worden, komen aan bod in de volgende paragraaf, die ingaat op de gepercipieerde nood aan ondersteuning voor het tewerkstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



2.3. Ondersteuningsnoden van werkgevers bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

De vorige paragrafen maakten duidelijk hoe de geïnterviewde ondernemingen tewerk gaan om personen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt (inclusief personen die voorheen niet actief waren) in dienst te nemen en te houden. Hierbij werden de hefbomen eigen aan de werkgeversaank - en bij het ontbreken ervan, drempels - geïdentificeerd die ondernemingen ondervinden gedurende dit proces. Voortbouwend op deze input, werd tijdens de interviews ook gevraagd welke knelpunten en hefbomen eigen aan het beleid, of aan intermediaire organisaties, ze als werkgever ervaren.

Tabel 5: Drempels en hefbomen die ondernemingen ervaren bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

Drempels	Hefbomen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Krapte op de arbeidsmarkt ▶ Beperkte aantrekkelijkheid sector ▶ Aanzienlijke kosten voor de onderneming ▶ Complexe regelgeving en administratie ▶ Beperkte toegang tot expertise en begeleiding ▶ Onderbenut potentieel voor samenwerking ▶ Beperkte taal- en cultuurcoaching ▶ Te weinig competentiegericht oriënteren ▶ Mobiliteitsproblemen ▶ Financiële drempels voor de doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiële ondersteunende maatregelen ▶ Gespecialiseerde begeleiding bij mogelijke ondersteuningsmaatregelen ▶ Eenvoudige administratie ▶ Centraal aanspreekpunt vragen rond tewerkstelling niet-beroepsactieven ▶ Faciliteren van samenwerking tussen organisaties onderling en tussen organisaties en verenigingen/instanties die werken met doelgroepen ▶ Centraal aanspreekpunt voor samenwerking ▶ Gesubsidieerde taalcoaching & coaching omgaan met cultuurverschillen ▶ Coaching van arbeidsbemiddelaars: meer voeling leefwereld ▶ Laagdrempelig informatieaanbod overheidsinstanties op maat van doelgroep (bv. over financiële gevolgen) ▶ Progressieve tewerkstelling

TE WEINIG KANDIDATEN

De **krapte op de arbeidsmarkt** wordt door verschillende sectoren als één van de grootste knelpunten ervaren. Ondanks de goede wil om personen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven, zijn er vaak weinig of geen kandidaten uit de doelgroep, ook al leert de ervaring dat het na de toeleiding wel lukt om hen tewerk te stellen.

“Er is maar één nood: medewerkers. We snappen niet waarom er niet meer personen tot bij ons komen.”

Een andere factor die door sommige ondernemingen wordt aangehaald om het lage aantal kandidaten te verklaren, is de **beperkte aantrekkelijkheid van de sector**. Ondernemingen uit de retailsector en de zorgsector



ervaren dit als een groeiende drempel om mensen te vinden, maar ook om hen actief te houden in de sector. Vanuit die vaststelling is er vraag naar initiatieven om werken in deze sectoren aantrekkelijker te maken.

- ▶ De retailsector wordt door velen gelinkt aan onregelmatige uren, de verwachting om op zaterdag te werken, etc. Dergelijke zaken hebben een impact op het sociaal leven van de medewerkers. Dat maakt het voor de sector niet evident om te concurreren met andere sectoren. Nochtans is er ondanks de toenemende automatisering en digitalisering nog steeds nood aan handenarbeid. Ondernemingen uit de sector geven aan dat ze altijd mensen nodig zullen hebben.

“Retail als business speelt parten, het is een van de minst aantrekkelijke sectoren binnen België.”

- ▶ Een zorginstelling wees op drie uitdagingen die er samen voor zorgen dat het niet evident is om voldoende personeel te vinden, in het bijzonder voor zorgkundigen en verpleegkundigen.
 - Door de vergrijzing gaan heel wat personen de komende jaren met pensioen, waardoor verwacht wordt dat de uitstroom groter zal zijn dan de instroom.
 - Vanuit onderwijs- en opleidingsverstrekkers die zorginstellingen aanbieden, ontvangt men signalen dat jongeren die de richting afronden niet in de sector willen werken. Een mogelijke verklaring ligt in de opgedane ervaring op de werkplek tijdens de coronacrisis.
 - Er is toenemende concurrentie binnen de sector, waardoor iedereen in dezelfde vijver vist.

“Ziekenhuizen richten zich niet langer enkel op bachelors. Als verpleegkundigen in het ziekenhuis dingen aangeboden krijgen, dan is het voor een WZC moeilijk om ze bij ons te houden. Verpleegtechnisch is het helemaal anders, en daar gaan ze dan naartoe.”

AANZIENLIJKE KOSTEN VOOR DE ONDERNEMING

Een tweede drempel waar werkgevers op botsen, zijn de kosten die gepaard gaan met de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Enerzijds vraagt het een investeringskost om met die doelgroep aan de slag te kunnen gaan. Anderzijds worden ondernemingen ook tijdens de tewerkstelling vaak met extra kosten geconfronteerd.

Grote investeringskost

Zowel op organisatieniveau als op individueel niveau, doen verschillende ondernemingen investeringen om duurzame tewerkstelling te realiseren.

- ▶ Op **niveau van de organisatie** vergt het tijd en middelen om de nodige omkadering te voorzien voor de tewerkstelling van kwetsbare personen (zie ook paragraaf 2.2.4. Inclusief en duurzaam tewerkstellen). Denk bijvoorbeeld aan initiatieven gericht op sensibilisering, communicatie, opleiding en coaching van leidinggevendenden, afstemming met organisaties die de personen opvolgen na aanwerving, etc. Veel van deze initiatieven komen ook de personen zonder een afstand tot de arbeidsmarkt ten goede. Bovendien betekent de economische realiteit (i.e. de krapte op de arbeidsmarkt) dat ondernemingen kosten zullen moeten maken mits ze personeel willen aanwerven.
- ▶ Op **individueel niveau** bestaat de investeringskost voornamelijk uit opleidingskosten die werkgevers dragen om personen van de nodige diploma's, certificaten en getuigschriftente voorzien. Verschillende ondernemingen uit de zorgsector leiden personen met een afstand tot de arbeidsmarkt op tot zorgkundigen en verpleegkundigen, en dragen de opleidingskost volledig zelf. Een deel van die kost zou kunnen worden opgenomen door de sectorfondsen. Er is echter geen garantie dat die personen in de onderneming actief blijven, wat nodig is om de investering te laten renderen.



"In februari gaat onze klas afstuderen, ik ben benieuwd welke er gaan blijven werken hier. Want we hebben daar toch zwaar in geïnvesteerd. Maar je kan die mensen niet dwingen om in de instelling te blijven, dat blijft een vrije keuze. Als dat een grote groep wordt die wegtrekt, dan weet ik niet of we dat gaan herhalen."

Die investering is nochtans zeer groot: de onderneming betaalt naast de opleidingskost ook het loon van de respectievelijke medewerkers, die tijdens die periode niet aan het werk zijn. Ondernemingen hebben daar niet altijd de financiële ruimte voor. Tijdens hun afwezigheid worden andere collega's bovendien extra belast, wat tot spanningen kan leiden.

"Wij willen gerust investeren in die mensen toe te leiden tot de arbeidsmarkt, maar we moeten veel zelf dragen. Een beetje ondersteuning zou welkom zijn."

Lagere productiviteit

Personen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt bereiken niet altijd hetzelfde productiviteitsniveau als andere medewerkers (zeker op korte termijn). De ervaring leert dat **individuele begeleiding** doorgaans goed werkt om de doelgroep aan het werk te houden, maar dat gaat gepaard met een aanzienlijke kost, die niet verdwijnt na aanwerving. Verschillende ondernemingen benadrukken dat het behoorlijk wat financiële middelen vraagt om dit te blijven aanbieden.

"Het rendement ligt lager, bijvoorbeeld oudere werknemers, anderstaligen, mensen met een fysieke beperking, sociale problematiek door randfactoren: dat los je niet op in een jaar. [...] Het gaat ook op en af bij die mensen. Gedurende de tewerkstelling zit je met een populatie die blijvend ondersteuning nodig heeft."

Hoewel men als werkgever bereid is een maatschappelijk engagement op te nemen en daarin te investeren, zouden ondernemingen willen komen tot een situatie waarin het voor hen kostenneutraal is om kwetsbare profielen tewerk te stellen. Om dat te realiseren, zijn **ondersteunende maatregelen** nodig.

"Zonder ondersteunende maatregelen zou het moeilijk zijn. Je moet met die doelgroep meer moed en meer geduld hebben."

- ▶ Financiële incentives blijken voor diverse ondernemingen belangrijk om het rendementsverlies op te vangen, vooral wanneer ze zelf een extra inspanning doen. Zo komt de kost niet volledig bij de werkgever terecht. Naast subsidies wordt bijvoorbeeld ook de regeling rond progressieve tewerkstelling positief ervaren. Terzelfdertijd werd evenwel opgemerkt dat dergelijke financiële incentives niet doorslaggevend zijn in het selectieproces om een kandidaat te kiezen die ervoor in aanmerking komt (zie ook paragraaf 2.1.1 Motivatie van werkgevers om breder te rekruteren).
- ▶ Ondersteuning op de werkvloer wordt minstens zo belangrijk bevonden. Eén onderneming verwees bijvoorbeeld naar de begeleiding van mentoren bij duaal leren: daarmee kunnen ze hun eigen medewerkers iets aanbieden dat hun job interessanter maakt, en waarmee ze hun collega's kunnen ondersteunen.
- ▶ Ook projectfinanciering wordt door verschillende ondernemingen geapprecieerd. Enkele ondernemingen gaven aan dat dergelijke financiering helpt om de individuele begeleiding en ondersteuning te kunnen dragen. Vooral in de zorgsector worden budgetten als te krap ervaren om de kosten te dragen en doen ondernemingen beroep op diverse financieringskanalen. Toch zijn er ook enkele kritische kanttekeningen:
 - Subsidies zijn beperkt in tijd, terwijl een tewerkstellingstraject geen einddatum kent bij een contract van onbepaalde duur. Uit de interviews blijkt dat continuïteit van begeleiding en ondersteuning belangrijk is.



- Een bedrijf ziet de mogelijkheden voor ESF-financiering afnemen omdat er meer wordt ingezet op partnerschappen met actoren zoals VDAB en onderwijsinstellingen.
- De ruimte voor projecten waarbij ondernemingen de subsidies moeten matchen qua investering, zijn beperkt bij zorginstellingen

“Dan haken er al veel af want dat geld is er niet meer, zeker niet na corona. Ik denk niet dat er al een besef is geweest van welke impact corona gaat hebben op onze budgetten. En daar komen nu nog de stijgende kosten bij, zeker qua energie.”

COMPLEXE ADMINISTRATIE EN REGELGEVING

In alle sectoren botsen ondernemingen op de complexiteit van de regelgeving en de administratie voor de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

- ▶ Er komen zo veel zaken bij kijken, dat het heel moeilijk blijkt voor ondernemingen om hun weg te vinden in het ‘Belgisch kluwen’ en te achterhalen wat er moet gebeuren, en waar ze waarvoor terecht kunnen. Bovendien moet dit voor elke persoon afzonderlijk bekeken worden. Dat verklaart waarom het wordt ervaren als **zoeken naar een speld in de hooiberg** (m.b.t. DIMONA-aangifte, uitkeringen, verzekeringen, vervoer, diploma’s, arbeidskaarten, kinderopvang, huisvesting, steunmaatregelen, ...).
- ▶ De regelgeving **verandert regelmatig**, waardoor het moeilijk op te volgen is.

“Als je mij op één vlak nu werk uit handen had kunnen nemen: ondersteuning bij administratie, of opsommen wat we nu allemaal moeten doen. Als het al duidelijk is wat er moet gebeuren, dat zou al heel goed zijn.”

Het vergt zodanig veel inspanningen van ondernemingen om alles uit te zoeken, dat sommige werkgevers uiteindelijk afhaken en geen beroep doen op de beschikbare steunmaatregelen, zoals onderstaande quote illustreert:

“Er zijn genoeg mogelijkheden, het is een kwestie van de weg te vinden en weten wat kan. Het aanbod financiële maatregelen is wel breed genoeg, maar je moet je erop toeleggen om de administratieve mallenmolen in orde te zetten. Vaak skippen we dat omdat het te veel werk en moeite is.”

Bedrijven zoeken pragmatische oplossingen om hiermee om te gaan.

- ▶ Enkele ondernemingen wezen op het belang van het netwerk dat ze doorheen de jaren hebben opgebouwd. Zo weten ze wie ze voor welke vragen kunnen bellen (zie ook volgend knelpunt m.b.t. expertise en begeleiding).
- ▶ Een paar ondernemingen merkten op dat het handig zou zijn moest er een centraal bureau zijn waar men terecht kan (zie ook volgend knelpunt m.b.t. expertise en begeleiding).
- ▶ Eén onderneming laat een extern bedrijf (bv. een sociaal secretariaat) op regelmatige basis uitzoeken op welke steunmaatregelen ze recht hebben.
- ▶ In het kader van administratieve vereenvoudiging opperde een onderneming de suggestie om zo veel mogelijk te automatisering door informatie te koppelen o.b.v. het rijksregisternummer.
- ▶ Voor de re-integratie van arbeidsongeschikten is er vraag naar meer samenwerking en een eenvoudigere procedure, zoals ook onderstaande quote toelicht.

“Bijvoorbeeld als iemand zijn plaats niet meer heeft binnen het bedrijf, kunnen we dan kijken of we hen kunnen begeleiden naar ander werk? Stopzetten met medische



overmacht is een heel moeilijke. De arbeidsgeneesheren zitten niet altijd op dezelfde lijn, we zijn zo een beetje vastgebonden."

BEPERKTE TOEGANG TOT EXPERTISE EN BEGELEIDING

Aangezien er heel wat komt kijken bij de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoeken ondernemingen externe expertise en begeleiding. Het blijkt echter niet evident om die nood in te vullen.

Nood aan gespecialiseerde begeleiding

De nood aan gespecialiseerde begeleiding uit zich op vlak van arbeidsbemiddeling (dit zowel door VDAB alsook door uitzendkantoren en OCMW's) en op vlak van coaching:

- ▶ De interviews leren dat de rol als '**matchmaker**' nog beter gespeeld kan worden aangezien heel wat vacatures blijven openstaan terwijl een grote groep personen niet aan het werk is.
 - Enerzijds wordt geopperd dat inzetten op coaching van arbeidsbemiddelaars kan helpen om hen meer voeling te laten krijgen met de leefwereld van ondernemingen. Dat is nodig om te kunnen inschatten welke profielen in welke context aan de slag kunnen gaan. Bovendien zou het de drempel kunnen verlagen om bedrijven proactief te benaderen en partners te zoeken.
 - Anderzijds blijken er grote verschillen te bestaan tussen consultants bij arbeidsbemiddelingsdiensten: sommigen zijn onvoldoende thuis in de materie, waardoor ondernemingen hen verder moeten helpen door te zeggen wat er moet gebeuren in plaats van zelf verder geholpen te worden.
 - Er is vraag naar begeleiding op de werkvloer na aanwerving om duurzame tewerkstelling te kunnen realiseren: mensen blijken vaak opener te zijn tegen externe begeleiders dan tegen de nieuwe werkgever (bijvoorbeeld begeleiders van VDAB zoals de ervaring met IBO leert, of plaatselijke actoren van gemeente en OCMW die zaken overnemen zodat ondernemingen kunnen focussen op de tewerkstelling zelf).
- ▶ Door de hoeveelheid aan steunmaatregelen en spelers in het landschap, missen ondernemingen een **coach** die hen wegwijs maakt en aangeeft welke ondersteuning ze bij wie kunnen krijgen. In die context ervaart een onderneming die vroeger steun ontving in het kader van de loopbaan- en diversiteitsplannen het als een gemis dat deze maatregel werd stopgezet. Vooral de begeleiding die men toen ontving en het netwerk waartoe men toegang kreeg, werden als een grote hulp ervaren.

"Na het wegvallen van de steun voor loopbaan- en diversiteitsplannen zijn we in ons eigen tempo verder gedaan, maar niet met die begeleiding die we toen hadden. Dat is zeker een gemis. Je moet niet zelf het warm water terug uitvinden."

Belang van actief netwerken

Netwerken blijkt bijzonder belangrijk om op een efficiënte manier toegang te krijgen tot informatie. Sommige ondernemingen hebben doorheen de jaren zelf een netwerk uitgebouwd dat ze kunnen aanspreken om specifieke zaken te helpen uitzoeken. Op die manier hebben ondernemingen toegang tot contactpersonen die ze kunnen raadplegen voor bepaalde vragen. Een aandachtspunt is dat dergelijke netwerken vaak persoonsgebonden zijn, waardoor contacten dreigen te verwateren wanneer de persoon in het netwerk de organisatie verlaat.

"De grootste stap is starten en het netwerk uitbouwen."

Het uitwisselen van ervaringen kan echter ook via externe organisaties gebeuren (bijvoorbeeld via de WELT-werking van VOKA). Ondernemingen zijn vragende partij om collega's te horen die met dezelfde zaken bezig zijn



en van hen te leren. Daarbij werd opgemerkt dat lokale netwerken als sterkte hebben dat ze inspelen op de lokale arbeidsmarkt, maar dat het niet altijd mogelijk is om zaken die werken op één locatie ook toe te passen op andere locaties (over de grenzen van steden, provincies en regio's heen).

Vraag naar een centraal aanspreekpunt

Het algemeen aanvoelen is dat er nood is aan meer **transparantie** in het landschap van organisaties die met de doelgroepen werken en die ondersteuning bieden om meer kandidaten te kunnen aantrekken en hen ook in dienst te houden. Algemeen werd opgemerkt dat er heel wat aanbod bestaat, maar dat er een lokaal netwerk nodig is om er de weg in te vinden. Voor ondernemingen die op meerdere locaties actief zijn, is dat praktisch moeilijk haalbaar.

Om versnippering tegen te gaan en ondernemingen wegwijs te maken in het landschap, is er daarom vraag naar een duidelijk **aanspreekpunt** om te weten waar men waarvoor terecht kan, maar ook om personen uit diverse doelgroepen te bereiken. Zo werd bijvoorbeeld gedacht in de richting van een **platform** waarop al de verschillende ondernemingen kunnen zoeken en interageren.

"We zouden een soort platform moeten hebben, waar je alles bij elkaar hebt. Dat ik op één plek kon zeggen: ik zoek verkoopsters op die 10 locaties, en dat je op één beweging ook kan aanvinken: voor dat en dat type doelgroepen sta ik ook open. Zo moeilijk kan het niet zijn. En dat je dat ook kan matchen aan de begeleiding die je dan nodig hebt, bv. taalcoaching. Dat het allemaal wat bij elkaar komt."

Ook antwoorden op **praktische vragen** van (kwetsbare) werknemers zouden **gecentraliseerd** kunnen worden, bijvoorbeeld rond loonberekeningen, betalen van belastingen, etc. Op die manier kan worden vermeden dat ondernemingen moeten uitleggen wat het betekent om in België te werken. Dat kan bijvoorbeeld via een video of online opleiding die in verschillende talen aangeboden wordt. In principe zijn sociaal secretariaats in dienst van de werkgever en niet van de werknemer. Hierdoor zijn zij geen aanspreekpunt voor werknemers.

Overheidsinstanties en actoren die zich richten op kwetsbare profielen, moeten er volgens de bedrijven ook meer over waken dat de **communicatie laagdrempelig** en op maat van de doelgroep gebeurt. Kwetsbare medewerkers doen regelmatig op hun werkgever beroep om te begrijpen wat ze met persoonlijke brieven (overheidsdocumenten) moeten doen omdat het taalgebruik te complex is of omdat er enkel in het Nederlands gecommuniceerd wordt. Om die reden is het regelmatig ook de werkgever die contact opneemt met externe organisaties om hun medewerkers verder te helpen. Ze stellen zich dan wel de vraag hoe ver hun rol daarin zou moeten gaan.

"Van nature zijn wij mensen die graag helpen, maar we hebben onze grenzen moeten trekken. Met brieven die ze krijgen...die overheidscommunicatie is zo complex. "

ONDERBENUT POTENTIEEL VOOR SAMENWERKING

De interviews leren dat ondernemingen op drie niveaus botsen op drempels m.b.t. samenwerking:

- ▶ Volgens een onderneming is er meer partnerschap nodig **tussen het werkveld en de overheid** om zaken op een administratief eenvoudige manier te kunnen realiseren met de nodige ondersteuning.
- ▶ Enkele ondernemingen vragen om samenwerking **tussen ondernemingen** te vereenvoudigen om bijvoorbeeld personeel te kunnen delen of uit te wisselen en zo knelpuntvacatures alsnog in te vullen. Hoewel het juridisch kader er nog niet op afgestemd is, toonde de coronacrisis diverse mogelijkheden om medewerkers te heroriënteren tussen ondernemingen. Dat lijkt vooral haalbaar wanneer het gaat om ondernemingen met een gelijkaardige bedrijfscultuur.



- ▶ Samenwerking **tussen organisaties en verenigingen/instanties die werken met doelgroepen** kunnen volgens de geïnterviewde personen op twee manieren gefaciliteerd worden.

- Momenteel blijkt het voor ondernemingen niet evident te zijn om de diverse spelers in het landschap te identificeren en te weten wie waarmee bezig is. Samenwerking gebeurt volgens de geïnterviewde personen nog vaak ad hoc en via het persoonlijk netwerk. Vanuit die vaststelling werd de nood geformuleerd aan een **overzicht van verenigingen/instanties waar men terecht kan**.

“Het ding waar wij het meest tegenaanlopen, is dat heel veel organisaties versnipperd zitten. Ze richten zich op één specifieke doelgroep. Vroeger was de VDAB veel meer de toegangspoort tot dat soort initiatieven. Nu heb ik veel meer het gevoel dat ze heel onafhankelijk van elkaar werken: bv. organisaties dat zich heel specifiek richten op één doelgroep (bv. herintreders), maar dat maakt het voor ons heel lastig. Het is moeilijk om er grip op te krijgen. Soms zijn we dan lokaal aan het samenwerken, maar ik heb geen overzicht. Het zijn er zo veel.”

- In lijn met de vraag naar centraal aanspreekpunt voor expertise en begeleiding (knelpunt 4) missen ondernemingen ook een **overkoepelende instantie die optreedt als trekker** en ondernemingen actief aanspreekt, bijvoorbeeld om samen te werken met OCMW's. Voor ondernemingen die op meerdere locaties actief zijn, is het praktisch niet haalbaar om op meerdere plaatsen mogelijkheden tot samenwerking te identificeren met partners die lokaal georganiseerd zijn.

“Wat ik wil toevoegen, als we kijken naar Oekraïne of vluchtelingen, daar zouden wij ook wel kunnen...een instantie die je overkoepelend kan contacteren van we kunnen aantal werknemers tewerkstellen mits taalcoach. Dat mis ik wel. Die kunnen aan de slag maar wel begeleiding en ondersteuning voor nodig.”

BEPERKTE TAAL- EN CULTUURCOACHING

Ondernemingen die met anderstaligen werken, benadrukken dat ze een **taaldrempel** ervaren, maar de mate waarin het een drempel is, **verschilt tussen ondernemingen** naargelang de werkorganisatie en het takenpakket. Onvoldoende kennis van het Nederlands is bijvoorbeeld een groot probleem voor functies waarbij men rechtstreeks in contact komt met Nederlandstalige klanten, leveranciers, etc. Dat speelt minder in grotere ondernemingen met veel anderstaligen waar personen in teams werken met collega's die dezelfde taal spreken. In het tweede voorbeeld is er voor de dagdagelijkse werking geen probleem, en is taalcoaching vooral nodig in het kader van opleidingen of persoonlijke gesprekken buiten het team.

De meeste ondernemingen geven aan gebruik te maken van gesubsidieerde taalcoaching (bv. via VDAB of het opleidingsfonds) om medewerkers tijdens de werkuren opleiding of begeleiding te laten volgen. Dat aanbod blijkt echter niet door alle ondernemingen gekend te zijn, en blijkt ook niet altijd te volstaan. Waar nodig, wordt dan een aanvullende taalopleiding door de werkgever aangeboden (en betaald). Daarbij merkte één onderneming op dat ze in het extern aanbod geen opleiding Nederlands vinden die aangepast is aan mensen die in een ploegensysteem werken en afwisselend in de voormiddag, namiddag of 's avonds doorgaat.

Naast taal botsen ondernemingen soms ook op **culturele zaken**. Voor vluchtelingen werd bijvoorbeeld verwezen naar de nood aan een 'cultuurbad' om hen te informeren over hoe er in Vlaanderen geleefd en gewerkt wordt. In de omgekeerde richting gaf een onderneming aan opleiding, technieken of tips te missen om verschillende culturen te begrijpen en hun betrokkenheid bij de onderneming te versterken. Dergelijke zaken kunnen helpen om conflicten te vermijden en zouden via een externe dienstverlener aangeboden kunnen worden zodat ondernemingen niet alles zelf moeten opnemen.



“Mensen uit Afrika hebben bepaalde culturele gebruiken die voor hen zeer belangrijk zijn, maar waar wij, collega’s op de vloer, niet bewust van zijn, bv. dat een oudere persoon eerst begroet moet worden. Als dat niet gerespecteerd wordt, dan kunnen ze heel boos worden en kan dat conflict geven op de werkvloer.”

TE WEINIG COMPETENTIEGERICHT ORIËNTEREN

Een onderneming die met heel wat personen van diverse origines werkt, stelt vast dat het potentieel van mensen nog te vaak onderbenut wordt door te weinig te kijken naar hun verworven competenties:

- ▶ In de praktijk blijkt het **niet evident om een buitenlands diploma te laten erkennen**: de procedure via NARIC wordt als een star instrument ervaren. Nochtans is het belangrijk om gekwalificeerde personen zo veel mogelijk toe te leiden naar knelpuntberoepen die een diploma vereisen. Dat wordt als een belangrijke drempel ervaren in de zorgsector. Ondernemingen maken daarom soms zelf afspraken met onderwijsinstellingen om trajecten op maat te voorzien.

“Er zijn mensen met heel wat competenties die niet tewerkgesteld kunnen worden omdat je vast zit aan dat diploma.”

- ▶ Arbeidsbemiddelaars zouden **nog te weinig kijken naar het potentieel van personen** en hen bijvoorbeeld richting onderhoudsfuncties oriënteren wanneer ze in aanmerking zouden kunnen komen voor een job die aansluit bij hun (niet erkend) buitenlands diploma, al dan niet via bijkomende vorming. Idealiter wordt op het moment van inschrijving steeds bekeken wat de mogelijkheden zijn en hoe het verder kan.

MOBILITEITSPROBLEMEN

Een praktisch knelpunt betreft de mobiliteit van medewerkers: kwetsbare profielen beschikken niet altijd over een eigen vervoersmiddel. De verwachting is dat dit nog meer zal spelen omdat steeds meer mensen geen auto of rijbewijs meer willen, maar ook door de toenemende inflatie en de hogere brandstofprijzen. Dat brengt een aantal uitdagingen met zich mee:

- ▶ Medewerkers zijn vaak **aangewezen op het openbaar vervoer**. De uren van de dienstregeling stemmen echter niet altijd overeen met het tijdstip waarop werknemers moeten starten (bijvoorbeeld om 6 uur 's ochtends in een ploegensysteem). Bovendien is er ook niet altijd een halte in de buurt van de woning en/of de onderneming.

“Mobiliteit en openbaar vervoer spelen mee: soms wil iemand bij ons werken, maar kan die persoon niet starten om 6u omdat er geen openbaar vervoer is. Zonde dat het daarop moet fout lopen. Dat zien we vooral bij logistieke sites.”

- ▶ Zelf **collectief vervoer** voorzien is niet evident door de hoge kostprijs en de beperkte flexibiliteit (bijvoorbeeld steeds vooraf doorgeven over hoeveel mensen het gaat).
- ▶ Sommige ondernemingen stellen **fietsen of elektrische fietsen ter beschikking** van hun personeel, maar niet iedereen kan fietsen en als de aankoop niet binnen een project kan gebeuren, moet er eigen financiering voor voorzien worden.

FINANCIËLE DREMPELS

Sommige ondernemingen ervaren dat de financiële drempels gekoppeld aan de **werkloosheids- of inactiviteitsval** (i.e. het loont financieel niet altijd om te werken door de beperkte kloof tussen (lage) lonen en de werkloosheidsuitkering) potentiële kandidaten ervan weerhouden om te solliciteren. Vooral wanneer werken gepaard gaat met bijkomende kosten voor bijvoorbeeld mobiliteit of kinderopvang, is het moeilijk om mensen te



overtuigen om toch te solliciteren. Vooral sectoren die niet de hoogste lonen op de arbeidsmarkt kunnen bieden, lopen daar tegenaan.

Personen die een stap terug willen zetten door bijvoorbeeld aan een lager tewerkstellingspercentage te werken, lopen het risico dat dit negatieve gevolgen heeft voor bepaalde rechten. In de context van langdurig zieken werd bijvoorbeeld gewezen op het feit dat er progressieve werkhervatting is voor personen die na ziekte terug aan de slag kunnen gaan, maar dat er geen parallel systeem is voor personen met een degressieve aandoening. Als zij gaandeweg meer deeltijds gaan werken, zal hun arbeidsongeschiktheidsuitkering berekend worden op dat lagere loon. Op die manier worden zij er praktisch toe aangezet om voltijds te blijven werken en dan te stoppen, terwijl ze wel nog deeltijds zouden willen en kunnen werken. Dat wordt ervaren als een verlies voor de persoon, de onderneming en de overheid.

“Het is belangrijk om te kijken wat er mogelijk is qua behoud van rechten, ook aan een ander werkritme, zonder er te veel financieel verlies aan over te houden (het is al een zwakke doelgroep). Als je daaraan gaat knagen, is het voor hen interessanter om thuis te blijven.”

Het vooruitzicht op loonverlies zou personen er ook kunnen van weerhouden om over te stappen op lichter werk en zo een doorstart te maken. Een onderneming meende dat het ontvangen van een premie die het loonverlies dekt, zou kunnen helpen om medewerkers die stap te laten zetten met minimaal loonverlies (in plaats van door te werken tot ze eronderdoor gaan en uitvallen).





3 / Persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel

De dynamieken die zich bij werkgevers voordoen bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen kunnen niet los gezien worden van de context en de noden van de niet-beroepsactieven zelf. In dit hoofdstuk koppelen we de inzichten van de vraagzijde aan de profielen en profielkenmerken van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel, via een **persona-analyse**.

De persona's bieden holistisch en empathisch inzicht in de doelgroep, nl. de groep **niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel**. De persona's maken de verschillende achtergronden en contextsituaties van de doelgroep tastbaar en bieden een kader om de noden, maar ook de opportuniteiten en kansen voor de activering van de verschillende profielen, te identificeren.

Er werden **6 persona's** van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel ontwikkeld:

- ▶ Aarzelende toeschouwer (paragraaf 3.1)
- ▶ Wantrouwige buitenstaander (paragraaf 3.2)
- ▶ Ontmoedigde buitenstaander (paragraaf 3.3)
- ▶ Uitgesloten belofte (paragraaf 3.4)
- ▶ Tekortschietende belofte (paragraaf 3.5)
- ▶ Gedwongen hordeloper (paragraaf 3.6)

Voordat we elk persona afzonderlijk toelichten, geven we inleidend wat meer informatie mee over de methodiek en de aandachtspunten bij de persona-analyse.



3.1. Inleiding persona-analyse

Aan het definiëren van de 6 persona's ging een analyseproces vooraf. De drempels waar niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel tegenaan lopen om stappen naar werk te zetten (i.e. om werk te zoeken, vinden of een jobaanbod te aanvaarden) werden in de persona-analyse als uitgangspunt genomen. Op deze manier werden de persona's gedefinieerd volgens criteria waarop kan worden ingespeeld vanuit het activeringsbeleid (wat bijvoorbeeld niet mogelijk is voor persona's gebaseerd op socio-demografische kenmerken zoals leeftijd of origine).

De drempels werden geclusterd. In een eerste stap werden de geïdentificeerde factoren ingedeeld in twee clusters, nl. gelinkt aan **'willen'** en **'kunnen'**. Tijdens de interviews werd echter benadrukt dat ook **'durven'** en **'mogen'** belangrijke dimensies zijn voor verschillende groepen niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Verdere analyse leerde tot slot dat de clusters m.b.t. 'willen' en 'kunnen' ontdebeld moesten worden:

- ▶ 'Willen': sommige personen willen niet toetreden tot de arbeidsmarkt en zijn volledig afgehaakt, terwijl anderen wel zouden willen werken onder bepaalde voorwaarden.
- ▶ 'Kunnen': sommige personen kunnen niet toetreden omdat essentiële competenties ontbreken waardoor ze nog niet inzetbaar zijn, terwijl andere personen niet kunnen toetreden wegens overmacht (omwille van diverse randvoorwaarden die niet vervuld zijn).

Deze analyse leidde tot een set van 6 persona's, met een dominant kenmerk gelinkt elk van de clusters. Deze kenmerken werden gevalideerd door de stuurgroep. De persona's gaan over personen met arbeidspotentieel die een aantal drempels ervaren, hetgeen hun afstand tot de arbeidsmarkt (deels) verklaart. De kenmerken verwijzen naar deze drempels, en dus bijgevolg naar de manier waarop deze beantwoord kunnen worden (door het beleid, door de intermediairen en/of door de ondernemingen).

- ▶ Aarzelende toeschouwer (niet durven)
- ▶ Wantrouwige buitenstaander (niet willen)
- ▶ Ontmoedigde buitenstaander (willen onder voorwaarden)
- ▶ Uitgesloten belofte (niet mogen)
- ▶ Tekortschietende belofte (niet kunnen door competenties)
- ▶ Gedwongen hordeloper (niet kunnen door randvoorwaarden)

De analyse van de aanbodzijde focust in eerste instantie op de prioritaire doelgroepen van het VESOC-akkoord 'Iedereen aan boord', nl. herintreders, leefloongerechtigden, NEET-jongeren, en personen in arbeidsongeschiktheid. Onderzoek van het Steunpunt Werk leert dat deze analyse best over de verschillende doelgroepen heen gebeurt (Vansteenkiste et al., 2019). De verschillen binnen elke doelgroep blijken immers minstens zo groot te zijn als de verschillen tussen doelgroepen. Bijgevolg ervaren niet-beroepsactieven uit verschillende groepen doorgaans heel wat gelijkaardige drempels en drijfveren. Tijdens de interviews met experts vatte één van de gesprekspartners het als volgt samen: "In labels opsplitsen gaat eigenlijk niet, het gaat over gemeenschappelijke noden". De analyse van de groep niet-beroepsactieven gebeurde daarom niet afzonderlijk voor elke prioritaire doelgroep, maar over deze groepen heen om hun persoonlijke situatie centraal te stellen en niet vanuit vooraf gedefinieerde 'hokjes' te denken.

Elk persona wordt gedefinieerd volgens een vast stramien waarin de belangrijkste informatie samengevat wordt. Onderstaand leeg sjabloon (zie Box 3) toont welke informatie systematisch gerapporteerd wordt voor elk persona.



Box 3: Blanco template met toelichting van de in te vullen velden voor elke persona

Naam		
Beschrijving: situatie waarin dit persona zich bevindt + sprekende voorbeelden uit de 4 prioritaire doelgroepen die de relevantie van het persona voor elke groep illustreren		
Dominant kenmerk: kenmerkende eigenschap voor dit persona		
AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT: drempels/hefbomen eigen aan het individu om duurzaam aan het werk te gaan		
	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<i>Welke eigenschappen van het persona belemmeren het persona om (duurzaam) bij een onderneming tewerkgesteld te worden?</i>	<i>Welke eigenschappen van het persona helpen het persona om (duurzaam) bij een onderneming tewerkgesteld te worden?</i>
AFSTAND ARBEIDSMARKT – PERSOON: drempels/hefbomen eigen aan de onderneming, intermediairen en het beleid om het persona duurzaam tewerk te stellen		
	Drempels	Hefbomen
Eigen aan de onderneming	<i>Welke eigenschappen van een onderneming belemmeren het persona om (duurzaam) bij de onderneming tewerkgesteld te worden?</i>	<i>Welke eigenschappen van een onderneming helpen het persona om (duurzaam) bij de onderneming tewerkgesteld te worden?</i>
Eigen aan intermediairen	<i>Welke eigenschappen van intermediaire organisaties belemmeren het persona om (duurzaam) bij een onderneming tewerkgesteld te worden?</i>	<i>Welke eigenschappen van intermediaire organisaties helpen het persona om (duurzaam) bij een onderneming tewerkgesteld te worden?</i>
Eigen aan het beleid	<i>Welke eigenschappen van het beleid belemmeren het persona om (duurzaam) bij een onderneming tewerkgesteld te worden?</i>	<i>Welke eigenschappen van het beleid helpen het persona om (duurzaam) bij een onderneming tewerkgesteld te worden?</i>

Voordat we de 6 persona's afzonderlijk toelichten, geven we nog enkele belangrijke aandachtspunten mee bij het lezen van de persona's. De persona's zijn bewust geëxtrapoleerd tot **zes unieke en duidelijk onderscheidbare profielen** gebaseerd op specifieke drempels. Daarbij dienen twee belangrijke aandachtspunten in het achterhoofd gehouden te worden:

- ▶ Persona's zijn niet representatief voor een individu: ze clusteren kenmerken van bepaalde profielen. Het zijn uitgekristalliseerde versies van persoonskenmerken, om zo unieke profielen te creëren waar duidelijke interventies aan gekoppeld kunnen worden. Het is dus belangrijk om te duiden dat eenzelfde individu onder verschillende persona's kan vallen, afhankelijk van de ervaren drempels van het individu op een specifiek moment in zijn of haar leven/loopbaan.
- ▶ Naast de drempels die per persona worden uitgelicht, bepalen ook andere factoren de effectieve afstand tussen persoon en arbeidsmarkt. Zo kunnen zowel andere factoren eigen aan de niet-beroepsactieve persoon als andere factoren eigen aan de onderneming de afstand vergroten of verkleinen:
 - Factoren eigen aan niet-beroepsactieve persoon: wel/niet in een begeleidingstraject, complexiteit van de persoonlijke problematiek, persoonlijke veerkracht, persoonlijke motivatie vanuit ervaren noden (bv. vanuit nood aan financiële stabiliteit, gestructureerde dagelijkse routine, sociaal contact en verbondenheid met anderen, zinvolle dagbesteding, erkenning, zelfbevestiging, zelfontplooiing, of vanuit druk uit directe omgeving of vanuit gevoel van controle over de eigen situatie herwinnen);
 - Factoren eigen aan de onderneming: sector, grootte van de onderneming, traditie van de onderneming in inclusie en de mate waarin een cultuur van inclusie werd opgebouwd, ...



3.2. Aarzelende toeschouwer

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



Voorbeelden:

- Arbeidsongeschikte met een gebrek aan vertrouwen in de eigen gezondheid en met schrik om uitkering te verliezen bij herval
- Herintreder die thuisbleef om voor de kinderen te zorgen en nu vreest niet meer mee te zijn met de arbeidsmarkt
- Leefloongerechtigde in schuldbemiddeling en angst om een stap naar werk te zetten door onzekere financiële gevolgen
- NEET-jongere met weinig zelfvertrouwen door negatieve schoolloopbaan

Dominant kenmerk: niet durven

AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risicoavers ▶ Gebrek aan zelfvertrouwen, angst om niet meer mee te kunnen, onzeker over eigen inzetbaarheid ▶ Onwetend over kansen op arbeidsmarkt ▶ Afwachtende houding ▶ Heeft houvast nodig ▶ Angst voor reactie werkgever/collega's 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidswens en erkent meerwaarde van werk ▶ Waardevolle capaciteiten, inzetbaar mits begeleiding ▶ Sterk persoonlijk netwerk



AFSTAND ARBEIDSMARKT - PERSOON

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan onderneming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tekortschietend preventie- en terugkeerbeleid ▶ Te hoge eisen in vacatures ▶ Te hoogdrempelig selectieproces ▶ Beperkte begeleiding/coaching bij onthaal ▶ Geen aanspreekpunt voorzien ▶ Gebrek aan informatie bij selectieproces ▶ Te lage lonen (om verschil met uitkering te maken) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Netwerk opbouwen met verenigingen/vzw's die dicht bij de doelgroep staan ▶ Employer branding: inclusief en mensgericht profileren ▶ Laagdrempelige vacatures en laagdrempelig solliciteren ▶ Onwetendheid over toekomstige werkplek wegnemen tijdens sollicitatie ▶ Laagdrempelige kennismaking voorzien ▶ Goede coaching en opvolging na onboarding voorzien ▶ Duidelijk aanspreekpunt/vertrouwenspersoon voorzien
Eigen aan intermediairen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beperkte aantrekkelijkheid sector ▶ Niet bekend met diensten arbeidsbemiddeling 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inzetten op werkervaring en het opdoen van positieve ervaringen ▶ Inspirerende oriëntering: wat kan ik? ▶ Vertrouwenspersoon die bevestiging geeft over CV, over verwachtingen op arbeidsmarkt, ... ▶ Rolmodellen zichtbaar maken
Eigen aan het beleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Werkloosheids- of invaliditeitsval (zeker door extra kosten kinderopvang, mobiliteit, ... die erbij komen) ▶ Te weinig mogelijkheden om zonder risico op verlies van uitkering tewerkstelling te starten ▶ Onduidelijkheid over financiële gevolgen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Goede informatie beschikbaar stellen over financiële gevolgen van tewerkstelling ▶ Laagdrempelig informatieaanbod van overheidsinstanties ▶ Begeleiding voorzien voor ondernemingen in inclusief HR-beleid ▶ Faciliteren van samenwerking tussen organisaties en verenigingen/instanties die werken met doelgroepen ▶ Centraal aanspreekpunt voorzien voor vragen omtrent het landschap van organisaties die met doelgroepen werken, die ondersteuning bieden om meer kandidaten te kunnen aantrekken, praktische vragen bv. rond loonberekeningen, betalen van belastingen, etc.



3.3. Wantrouwige buitenstaander

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



Voorbeelden:

- Arbeidsongeschikte met negatieve ervaringen in het re-integratieproces met adviserend artsen, RIZIV, arbeidsbemiddelaars, werkgevers, ...
- Herintreder die publieke bemiddelingsdiensten wantrouwt en bij toenadering vreest in een activeringstraject gedwongen te worden i.p.v. vrijblijvend advies te kunnen vragen
- Leefloongerechtigde die veel tegenslagen kende en herhaaldelijk teleurgesteld is geweest in instanties en personen
- NEET-jongere die in de directe omgeving weinig voorbeelden gezien heeft van werkende personen die officiële instanties wel vertrouwen (bv. deel uitmaken van baanloos gezin, vrienden die zich eerder in het illegale circuit bevinden, ...)

Dominant kenmerk: niet (meer) willen

AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geen vertrouwen in instanties & werkgevers en daardoor oppositioneel en stelt zich niet zo flexibel op ▶ Voelt zich niet begrepen ▶ Vanuit omgeving geen positieve werkervaring gezien ▶ Geen professioneel netwerk ▶ Haakt bij tegenslag snel af 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capaciteit om te werken ▶ Geloof in eigen kunnen ▶ Durft zelf initiatief nemen ▶ Als hij/zij wilt, is hij/zij zelfredzaam



AFSTAND ARBEIDSMARKT - PERSOON

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan onderneming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvoldoende diversiteit in rekruteringskanalen ▶ Te hoge eisen op vlak van soft skills (bv. arbeidsattitude) ▶ Tekortschietend diversiteits- en of inclusiebeleid ▶ Tekortschietend preventie- en terugkeerbeleid ▶ Discriminatie of vooroordelen ▶ Beperkte werkbaarheid/kwaliteit van werk ▶ Te lage lonen om verschil met uitkering te maken 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inzetten op samenwerking met andere organisaties, verenigingen/instanties die werken met doelgroepen ▶ Diverse rekruteringskanalen aanwenden ▶ Inclusief HR-beleid ▶ Bouwen aan een cultuur van inclusie in de hele onderneming
Eigen aan intermediairen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ondersteuningsaanbod onvoldoende op maat ▶ Beperkingen dienstverlening overheids- of begeleidingsdiensten: trage strikte procedures, weinig waardering, doorverwijzing voelt als afwijzing ▶ Beperkte aantrekkelijkheid van de sector (arbeidsvoorwaarden, regime,...) ▶ Beperkte voeling van arbeidsbemiddelaars met leefwereld/context organisaties ▶ Onvoldoende afstemming tussen welzijns- en arbeidsbemiddelingsactoren ▶ Arbeidsbemiddelaars kijken te weinig naar potentieel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persoonlijke begeleiding op maat door één aanspreekpunt dat dicht bij leefwereld van doelgroep staat (outreaching) ▶ Meer inzetten op integrale begeleidings- en bemiddelingstrajecten ▶ Aanklappende begeleiding die niet snel loslaat ▶ In begeleiding toekomstperspectief bieden en win ervan tonen (zowel op korte als op lange termijn) ▶ Rolmodellen zichtbaar maken
Eigen aan het beleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gebrek aan rolmodellen ▶ Inactiviteitsval, werken loont niet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Begeleiding ondernemingen in inclusief HR-beleid, preventief en retentiebeleid ▶ Ondersteuning/coaching bij omgaan met cultuurverschillen



3.4. Ontmoedigde buitenstaander

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



Voorbeelden:

- Arbeidsongeschikte die geen aangepast werk heeft gevonden en de hoop heeft opgegeven
- Herintreder die werk- en zorgtaken wil combineren maar geen jobs met arbeidsvoorwaarden ziet die dat mogelijk maken
- Leefloongerechtigde die geen werk heeft gevonden waarin hij/zij gewaardeerd wordt (financieel of qua competenties)
- NEET-jongere die niet gelooft dat stabiliteit op professioneel vlak haalbaar is, omdat hij/zij enkel toegang vindt tot korte contracten, uitzendwerk, weinig uitdagende jobs, ...

Dominant kenmerk: willen onder voorwaarden

AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nood aan aangepast werk ▶ Ontmoedigd door jobaanbod, voorgaand werktraject of door perceptie niet over de juiste vaardigheden te beschikken ▶ Alternatieve tijdsbesteding (competitie met andere activiteiten) ▶ Stelt zich niet zo flexibel op en heeft hoge (onrealistische?) verwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kan overtuigd worden te werken als aan bepaalde voorwaarden voldaan is ▶ Vaak wel een omgeving die aan het werk is en ziet er de meerwaarde van



AFSTAND ARBEIDSMARKT - PERSOON

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan onderneming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvoldoende mogelijkheden om job aan te passen aan specifieke noden individu ▶ Te weinig flexibiliteit mogelijk maken op vlak van werk/privé-balans ▶ Onvoldoende progressie mogelijk in loopbaan in de onderneming ▶ Beperkte aantrekkelijkheid door onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden ▶ Hoog verzuim door beperkte werkbaarheid/kwaliteit van werk 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Employer branding: inclusief en mensgericht profileren ▶ Inclusief HR-beleid, ontwikkelingsgericht HR-beleid, kansen geven ▶ Oplossingen zoeken voor mobiliteit: busje inlassen, thuiswerk, elektrische fietsen toestaan ▶ Flexibiliteit binnen jobs mogelijk maken, jobs op maat mogelijk maken
Eigen aan intermediairen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsbemiddelaars kijken te weinig naar potentieel ▶ Beperkingen dienstverlening overheids- of begeleidingsdiensten: geeft gevoel om van kastje naar de muur gestuurd te worden, doorverwijzing voelt als afwijzing ▶ Beperkte aantrekkelijkheid sector (arbeidsvoorwaarden, arbeidsregime, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Goede oriëntatie op/informatie over arbeidsmarkt ▶ In de begeleiding naar werk voldoende tijd geven om zelf tot inzichten te komen over de zoektocht naar werk en eventueel zelf de verwachtingen bij te stellen
Eigen aan het beleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lang administratief parcours om zich in te schrijven als werkzoekende (bv. geen geldig identiteitsbewijs of officieel verblijfadres) ▶ Te weinig mogelijkheden om werk en privéproblemen/tijdelijke ongeschiktheden tijdelijk te combineren ▶ Mobiliteitsprobleem: Te weinig openbaar vervoer, fileproblematiek 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Progressieve tewerkstelling ▶ Begeleiding ondernemingen bij inclusief HR-beleid ▶ Begeleiding ondernemingen in inclusief en ontwikkelingsgericht HR-beleid, in preventief en duurzaam personeelsbeleid



3.5. Uitgesloten belofte

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

Voorbeelden:

- Arbeidsongeschikte waarbij directe omgeving vreest dat opnieuw gaan werken negatieve gevolgen zou hebben voor de gezondheid
- Herintreder waarbij partner verwacht dat hij/zij zorgtaken en/of huishoudelijke taken opneemt
- Leefloongerechtigde met hoofddoek die geen tewerkstelling vindt waarin zij de hoofddoek kan aanhouden, of personen die het gevraagde ritme van werkgevers niet kunnen volgen
- NEET-jongere die geconfronteerd worden met discriminatie bij het zoeken naar werk



Dominant kenmerk: niet mogen

AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gaat niet in tegen omgeving ▶ Beperkt professioneel netwerk ▶ Negatieve ervaringen op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kan en wil werken, erkent de meerwaarde van werk ▶ Geloof in eigen kunnen ▶ Leergierig ▶ Droomt over een job, heeft ondernemingszin



AFSTAND ARBEIDSMARKT - PERSOON

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan onderneming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tekortschietend diversiteits- en/of inclusiebeleid ▶ HR-afdeling die niet betrokken is bij selectieprocedure, onthaal, verdere begeleiding, ... ▶ Te hoge eisen op vlak van taal, soft skills (bv. cultuurverschillen), jobspecifieke competenties ▶ Discriminatie of vooroordelen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclusief HR-beleid ▶ Werken aan een cultuur van inclusie in de hele onderneming ▶ Inzetten op samenwerking met verenigingen die werken met doelgroepen ▶ HR-afdeling die sterk betrokken is bij selectie, onthaal, verdere begeleiding ▶ Taaldrempel verlagen ▶ Talent- en ontwikkelingsgericht selecteren ▶ Gezinsvriendelijke flexibiliteit mogelijk maken
Eigen aan intermediairen		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zorgen dat men laagdrempelig kan instromen in tewerkstellingstraject met ondersteuning (bv. via VDAB) ▶ Begeleiding van zowel doelgroep als van werkgevers/teamleiders/collega's
Eigen aan het beleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Te weinig gekende subsidiekanalen ▶ Complexe regelgeving en administratie ("Speld in de hooiberg", veranderende regelgeving) ▶ Beperkingen taalcoaching ▶ Erkenning buitenlands diploma moeilijk ▶ Mobiliteitsprobleem ▶ Gebrek aan kinderopvang 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Begeleiding ondernemingen in inclusief HR-beleid ▶ Mogelijk maken om opleiding en tewerkstelling te combineren ▶ Gesubsidieerde taalcoaching ▶ Ondersteuning/coaching van ondernemingen bij omgaan met cultuurverschillen ▶ Vooroordelen, racisme en discriminatie in de maatschappij aanpakken ▶ Toegankelijk aanbod aan kinderopvang voorzien



3.6. Tekortschietende belofte

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



Voorbeelden:

- Langdurig zieke die zolang ziek was dat vaardigheden en netwerk verouderd zijn
- Jonge moeders zonder diploma of zonder werkervaring die aan de slag willen gaan
- Leefloongerechtigde die geboorteland ontvlucht is en in België aan het werk wil gaan, maar de taal nog niet machtig is
- NEET-jongere die zich verloren voelt op de arbeidsmarkt en niet weet waar te beginnen

Dominant kenmerk: niet kunnen (door gebrek aan competenties/loopbaaninzicht)

AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geen recente werkervaring ▶ Competentietekorten (bv. taal, digitale vaardigheden) ▶ Niet weten waar te beginnen ▶ Mist (professioneel) netwerk, opgegroeid in baanloos gezin ▶ Kan eigen competenties en kansen op de arbeidsmarkt niet inschatten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemotiveerd, positieve en flexibele houding, leerbereid ▶ Steun vanuit omgeving



AFSTAND ARBEIDSMARKT - PERSOON

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan onderneming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HR-afdeling die niet betrokken is bij selectieprocedure, onthaal, verdere begeleiding, ... ▶ Te strikt selectieproces ▶ Te hoge eisen op vlak van taal, soft skills (bv. cultuurverschillen), jobspecifieke competenties ▶ Ontwikkelingsbeleid (opleiding en promotiebeleid) onderneming onaangepast aan profiel persona ▶ Beperkte begeleiding/coaching, onvoldoende kennis en kunde bij omkadering over begeleiding van werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diverse types tewerkstelling mogelijk maken in de onderneming ▶ Laagdrempelige vacatures en laagdrempelig solliciteren ▶ Talent- en ontwikkelingsgericht selecteren ▶ Ontwikkelingsgericht HR-beleid ▶ Opleiding op maat van het individu
Eigen aan intermediairien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsbemiddelaars kijken te weinig naar potentieel ▶ Niet bekend met diensten arbeidsbemiddeling 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toeleiden naar opleiding op de werkvloer ▶ Begeleiding van zowel doelgroep als van werkgevers/teamleiders/collega's
Eigen aan het beleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Versnipperd ondersteuningsaanbod ▶ Ontoegankelijkheid opleidingen ▶ Zware administratie voor erkennen van competenties, diploma's, rijbewijs ▶ Aanzienlijke kosten liggen bij ondernemingen (grote investeringskost, lagere productiviteit) ▶ Beperkingen taalcoaching ▶ Te weinig gekende subsidiekanalen ▶ Complexe regelgeving en administratie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gespecialiseerde begeleiding bij mogelijke ondersteuningsmaatregelen ▶ Faciliteren van samenwerking tussen organisaties en verenigingen/instanties die werken met doelgroepen ▶ Mogelijk maken om opleiding en tewerkstelling te combineren ▶ Erkenning van eerder verworven verworven competenties vereenvoudigen



3.7. Gedwongen hordeloper

Profiel: Voor de gedwongen hordeloper is werken niet prioritair omdat essentiële randvoorwaarden niet zijn vervuld. De gedwongen hordeloper ondervindt problemen op verschillende levensdomeinen zoals gezondheid, mobiliteit, kinderopvang, schuldbemiddeling, huisvesting en/of justitie. Hoewel de gedwongen hordeloper graag zou werken, en mogelijk ook recente werkervaring heeft, dienen deze randvoorwaarden eerst het hoofd geboden te worden voordat intrede op de arbeidsmarkt op de radar kan komen.



Voorbeelden:

- Arbeidsongeschikte die door gezondheidsproblemen slechts in beperkte mate of slechts in bepaalde periodes kan werken
- Herintreders die werk- en zorgtaken praktisch niet kunnen combineren door gebrek aan betaalbare kinderopvang in de buurt dat op de gevraagde werkuren open is
- Leefloongerechtigde zonder stabiele woonplaats en met financiële problemen
- NEET-jongere met een gebrek aan mentale ruimte door een onstabiele familiale omgeving en gameverslaving

Dominant kenmerk: niet kunnen (door randvoorwaarden)

AFSTAND PERSOON – ARBEIDSMARKT

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan individu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beperkte mogelijkheden/vangnet voor zorgtaken, mobiliteit, ... (bv. niet via persoonlijk netwerk) ▶ Beperkte draagkracht en energie om stappen te ondernemen, weinig mentale ruimte om op lange termijn te denken ▶ Schaamte over problemen ▶ Gezondheidsproblemen (ziekte, verslaving) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemotiveerd ▶ Erkent meerwaarde van werk ▶ Positieve arbeidshouding



AFSTAND ARBEIDSMARKT - PERSOON

	Drempels	Hefbomen
Eigen aan onderneming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Te weinig begrip voor randvoorwaarden van individu in combinatie met werk ▶ Beperkte begeleiding/coaching tijdens tewerkstelling ▶ Onvoldoende kennis en kunde bij omkadering over begeleiding van werknemers ▶ Beperkte combineerbaarheid van tewerkstelling met het werken aan de randvoorwaarden door te hoge eisen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ondersteuning bieden bij vragen m.b.t. privésituatie, doorverwijzen naar correcte instanties ▶ Flexibiliteit binnen jobs mogelijk maken: mogelijkheden bieden om uurrooster/arbeidsregime tijdelijk aan te passen aan specifieke noden ▶ Werk op maat/passend werk
Eigen aan intermediairein		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lokaal aanbod om in te spelen op randvoorwaarden ▶ Integrale begeleidingstrajecten (meerdere beleidsdomeinen) ▶ Geleidelijk kunnen opbouwen: niet te snel te veel hooi op zijn/haar vork
Eigen aan het beleid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beschikbaarheid en betaalbaarheid van aanbod kinderopvang, mobiliteit, zorg, ... ▶ Aanzienlijke kosten liggen bij onderneming (grote investeringskost, lagere productiviteit) ▶ Onduidelijkheid voor ondernemingen over doorverwijsmogelijkheden ▶ Te weinig mogelijkheden om werk en privéproblemen/tijdelijke ongeschiktheden tijdelijk te combineren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Laagdrempelig informatieaanbod van overheidsinstanties op maat van de doelgroep ▶ Centraal aanspreekpunt voor vragen omtrent het landschap van organisaties die met doelgroepen werken, en waar men terecht kan met praktische vragen, bv. rond loonberekeningen, betalen van belastingen, etc.





4 / Conclusies en aanbevelingen

4.1. Conclusies

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

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

Maar niet alleen de werkgevers -de vraagzijde- worden geconfronteerd met drempels en hefboomen bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen, ook de niet-beroepsactieven zelf -de aanbodzijde- ondervinden zowel drempels als hefboomen om (opnieuw) een (duurzame) tewerkstelling aan te vatten. De analyse van de vraagzijde werd gekoppeld aan een analyse van de aanbodzijde, weergegeven in persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. In deze persona's wordt een reliëf zichtbaar in het samenspel van drempels en hefboomen, eigen aan zowel de niet-beroepsactieve persoon, de onderneming, intermediaire organisaties als het beleid, naargelang het profiel van de niet-beroepsactieve persoon. De aanbevelingen overstijgen de persona's, maar de persona's *an sich* zijn een interessante insteek om aanbevelingen te bepalen. Zo zijn we zeker dat we rekening houden met de drempels en kenmerken van elk persona bij de identificatie van de aanbevelingen.

4.1.1 De werkgeversaankpak voor de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

Uit de analyse van de interviews met werkgevers die momenteel al sterk inzetten op inclusie konden we de aanpak voor een succesvolle tewerkstelling van niet-beroepsactieven in kaart brengen. Zo konden we identificeren welke factoren eigen aan de onderneming en diens aanpak het succes van een tewerkstelling van een niet-beroepsactieve persoon kunnen bepalen. Deze factoren situeren zich bij de verschillende stappen in het HR-



proces: het bereiken, selecteren, onthalen en inclusief en duurzaam tewerkstellen van profielen die vooraf niet-beroepsactief waren.

Bereiken

Een eerste grote uitdaging voor werkgevers betreft het bereiken van de niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Het is niet altijd eenvoudig om deze profielen te vinden, en zij stromen doorgaans slechts heel beperkt uit eigen initiatief in. Sommige ondernemingen zijn overigens beperkt aantrekkelijk omdat de arbeidsvoorwaarden niet aantrekkelijk zijn (lage lonen, werken in shiften, werken buiten de schooluren, moeilijk bereikbaar, ...). Dat vormt een drempel om de interesse van de doelgroep te wekken.

Het is daarom belangrijk om in te zetten op samenwerking met verenigingen/instanties die werken met doelgroepen en die de profielen kunnen doorverwijzen. Om diverse profielen te bereiken, is het cruciaal om diverse rekruteringskanalen aan te wenden. Ook is het een meerwaarde om de onderneming te profileren als inclusief en mensgericht.

Selecteren

Ontoegankelijke vacatures met te hoge eisen hebben een afschrikkend effect op de groep niet-beroepsactieven. Ook te hoge eisen op vlak van taal, soft skills of jobspecifieke competenties werken als een drempel. Onaangepaste selectieprocedures waar de HR-afdeling niet bij betrokken wordt, zorgen er doorgaans voor dat er weinig kans is op aanwerving van een profiel dat bijvoorbeeld een 'gat' heeft in de CV of specifieke noden heeft.

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

Onthalen en inwerken

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

Inclusief en duurzaam tewerkstellen

Opdat de tewerkstelling ook duurzaam kan zijn, is het ten slotte belangrijk dat de onderneming ook op lange termijn de nodige inspanningen doet. Allereerst is een uitgewerkt diversiteits- en/of inclusiebeleid onmisbaar. Door het ontbreken hiervan krijgen discriminatie en vooroordelen al snel vrij spel en is het moeilijk om een cultuur van inclusie in de gehele onderneming te installeren. Daarnaast dient er geïnvesteerd te worden in omkadering: het opleiden en coachen van leidinggevendenden rond inclusie, het opleiden van coaches en mentoren,



het begeleiden van collega's, ... zodat de hele onderneming zich betrokken voelt en de nodige begeleiding krijgt. Daarbij is het niet onbelangrijk dat ook de HR-afdeling zelf voldoende begeleiding en opleiding krijgt omtrent deze thema's.

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

4.1.2 Ondersteuningsnoden van werkgevers bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

In de interviews met werkgevers werd ingegaan op de ondersteuning waarop men op dit moment al beroep doet om de doelgroep succesvol tewerk te stellen, zowel vanuit begeleidings- en bemiddelingsdiensten als vanuit het beleid via beleidsmaatregelen, maar ook op welke vlakken de werkgevers een gebrek aan ondersteuning ervaren. De analyse van deze informatie leidde tot een overzicht van de belangrijkste knelpunten eigen aan de beleidscontext en het aanbod vanuit intermediaire organisaties waarop de bevroegde ondernemingen momenteel botsen, en hoe daaraan volgens deze ondernemingen tegemoetgekomen wordt of zou kunnen worden.

TE WEINIG KANDIDATEN

Een eerste knelpunt voor ondernemingen is dat er zich te weinig kandidaten aanbieden. Dit komt enerzijds door de krapte op de arbeidsmarkt, en anderzijds door de beperkte aantrekkelijkheid van bepaalde sectoren. Samenwerking blijkt een cruciale succesfactor om kandidaten te kunnen bereiken. Toch blijft het potentieel voor samenwerking met verenigingen/instanties die werken met doelgroepen onderbenut, omdat ondernemingen moeilijk hun weg vinden in het versnipperde landschap in Vlaanderen. Er is geen overkoepelende organisatie die hierbij optreedt als trekker.

AANZIENLIJKE KOSTEN VOOR DE ONDERNEMING EN COMPLEXE ADMINISTRATIE EN REGELGEVING

Een andere drempel waarop werkgevers botsen zijn de kosten die gepaard gaan met de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Intern de nodige ondersteuning en begeleiding bieden bij de tewerkstelling vraagt namelijk een investering, en daarnaast moet men rekening houden met een mogelijk lagere productiviteit. De bestaande ondersteunende maatregelen, zoals financiële incentives of ondersteuning op de werkvloer, zijn onvoldoende toegankelijk voor heel wat ondernemingen, die botsen op de complexiteit van de regelgeving en de administratie bij het tewerkstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

BEPERKTE TOEGANG TOT EXPERTISE EN BEGELEIDING

Veel ondernemingen botsen bovendien op een beperkte toegang tot expertise en begeleiding, terwijl er wel een nood is aan gespecialiseerde begeleiding op vlak van arbeidsbemiddeling en op vlak van coaching.

Daarnaast draagt actief netwerken van de onderneming bij aan expertiseopbouw. De onderneming kan zelf bouwen aan een netwerk, al blijkt dit netwerk vaak persoonsgebonden en daarom niet zo duurzaam. Maar het uitwisselen van ervaringen kan ook via externe organisaties gebeuren, die lerende netwerken faciliteren.

ONDERBENUT POTENTIEEL VOOR SAMENWERKING



Het potentieel voor samenwerking blijkt tevens onderbenut, waarbij er op heden ook geen overkoepelende instantie bestaat die optreedt als trekker. Daarbij kan het faciliteren van samenwerking tussen ondernemingen onderling en tussen ondernemingen en verenigingen/instanties die werken met doelgroepen een hefboom zijn..

BEPERKTE TAAL- EN CULTUURCOACHING

Ook komt naar voor dat heel wat ondernemingen een taal- en/of cultuurdrempel ervaren bij de tewerkstelling van personen met een migratieachtergrond. Taalcoaching is daarbij een belangrijke hefboom, al gaat deze volgens de bevroegde ondernemingen gepaard met enkele grenzen (beperkte beschikbaarheid van taalcoaching, en bovendien worden de uren dat de werknemer les volgt en dus niet kan werken, niet vergoed). Daarnaast wordt er een gebrek aan coaching bij cultuurverschillen ervaren.

TE WEINIG COMPETENTIEGERICHT ORIËNTEREN

De bevroegde ondernemingen ondervinden ook drempels bij arbeidsbemiddelingsdiensten. Naar hun aanvoelen wordt er door heel wat arbeidsbemiddelaars nog te weinig competentiegericht georiënteerd, en hebben zij te weinig voeling met de praktijk van de werkvloer en werkomgeving in de onderneming. Coaching van arbeidsbemiddelaars zou aan deze drempel tegemoet kunnen komen.

MOBILITEITSPROBLEMEN

Ook mobiliteit komt vaak naar voor als een knelpunt bij de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zeker ondernemingen met een ligging die moeilijk bereikbaar is via het openbaar vervoer, of waarbij men werkt met vroege en late shiften en men zich moet verplaatsen tijdens uren waarop het openbaar vervoer niet rijdt, botsen op deze drempel. Vaak zien ondernemingen het financieel niet mogelijk om hier zelf een oplossing voor te voorzien (bijvoorbeeld zelf een busje laten rijden, of elektrische fietsen aanbieden).

FINANCIËLE DREMPELS

Ten slotte ervaren ondernemingen ook financiële drempels: voor heel wat kandidaten loont het niet (voldoende) om te werken, waardoor werkgevers bepaalde kwetsbare profielen maar moeilijk overtuigd krijgen om te solliciteren, en zo hun pool van kandidaten ziet inkrimpen. Bij de doelgroep leeft de vrees voor financiële gevolgen indien ze de stap naar de arbeidsmarkt zetten.

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

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

Er werden **6 persona's** van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel ontwikkeld.

Aarzelende toeschouwer

Het dominant kenmerk van de aarzelende toeschouwer is 'niet durven'. De belangrijkste drempels die de aarzelende toeschouwer ervaart, zijn een gebrek aan zelfvertrouwen, risico-aversie en angst om stappen te ondernemen door onzekere financiële gevolgen.



Dit persona is het meest gebaat met het opdoen van laagdrempelige positieve werkervaringen en goede informatie over de gevolgen van de tewerkstelling. De onderneming zou voor dit persona vooral kunnen inzetten op een warme en mensgerichte profilering, op laagdrempeligheid bij het solliciteren en kennismaken, alsook een goede coaching bij de opstart en een duidelijk aanspreekpunt waarbij de aarzelende toeschouwer terecht kan.

Om de tewerkstelling van dit persona te ondersteunen, zou het vooral nuttig zijn als beleid tegemoet komt aan de inactiviteitsval, duidelijke informatie over de financiële gevolgen van de tewerkstelling verstrekt, en terugvalposities mogelijk maakt zodat men zonder risico op verlies van uitkering een tewerkstelling een kans kan geven. Dit zal een samenwerking tussen de verschillende niveau's (federaal, regionaal en lokaal) vereisen om een antwoord te kunnen bieden aan deze drempel.

Wantrouwige buitenstaander

Het dominant kenmerk van de wantrouwige buitenstaander is 'niet (meer) willen' door negatieve ervaringen uit verleden met officiële instanties, met werkgevers, met het schoolsysteem, of met begeleidingsdiensten. Het gebrek aan vertrouwen en het verlies van motivatie om inspanningen te leveren om aan het werk te gaan zijn de grootste drempels van dit persona.

Voor de wantrouwige buitenstaander is het vooral belangrijk dat de begeleiding integraal is, op maat gebeurd en door één aanspreekpunt die het vertrouwen kan opbouwen. Voor ondernemingen is het belangrijk om de samenwerking met andere organisaties dichtbij de wantrouwige buitenstaander aan te gaan, discriminatie en vooroordelen tegen te gaan door in te zetten op een cultuur van inclusie, en zich geduldig op te stellen t.a.v. het ontwikkelen van soft skills zoals de arbeidsattitude.

Het beleid zou trajecten waarbij begeleiding wordt geboden bij cultuurverschillen kunnen mogelijk maken (zowel voor werkgevers als voor werknemers), alsook kunnen inzetten op een versterkte samenwerking tussen welzijns- en arbeidsbemiddelingsactoren om duurzame toeleiding naar de arbeidsmarkt te verhogen.

Ontmoedigde buitenstaander

Het dominant kenmerk van de ontmoedigde buitenstaander is 'willen onder voorwaarden'. De ontmoedigde buitenstaander heeft specifieke noden en vereisten, bijvoorbeeld nood aan aangepast werk omwille van een ziekte of een uurrooster waarbij werk en gezin gecombineerd kan worden. De belangrijkste drempels eigen aan de ontmoedigde buitenstaander zijn een eerder inflexibele houding en (te?) hoge verwachtingen.

De ontmoedigde buitenstaander zou aan het werk kunnen geholpen wanneer de verwachtingen kunnen bijgesteld worden door een bemiddelaar die zijn/haar vertrouwen heeft gewonnen. Ondernemingen die de ontmoedigde buitenstaander tewerkstellen, kunnen voornamelijk kansen creëren door flexibiliteit in de jobs mogelijk te maken en in te zetten op werkbaarheid in de onderneming. Ook aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk om de ontmoedigde buitenstaander over de streep te trekken.

Vanuit het beleid (bv. ESF-oproep "Inclusieve Ondernemingen") en private spelers kan er ingezet worden op het begeleiden van ondernemingen in inclusief en duurzaam HR-beleid.

Uitgesloten belofte

Het dominante kenmerk van de uitgesloten belofte is 'niet mogen'. De uitgesloten belofte wordt gehinderd om de arbeidsmarkt te betreden door de partner of het gezin, óf door intolerantie, discriminatie, of te hoge eisen van werkgevers. Ook een gebrek aan een netwerk, steun vanuit de omgeving, en niet erkende buitenlandse diploma's hinderen de uitgesloten belofte om aan het werk te gaan. Wel gelooft de uitgesloten belofte in zijn/haar kunnen en is hij/zij leergierig.

Ondernemingen kunnen de uitgesloten belofte succesvol tewerkstellen indien zij samenwerken met verenigingen dichtbij de uitgesloten belofte, sterk inzetten op een cultuur van inclusie in de hele onderneming, taaldrempels



verlagen, en talent- en ontwikkelingsgericht selecteren. Begeleidings- en bemiddelingsdiensten kunnen de uitgesloten belofte naar de arbeidsmarkt begeleiden door laagdrempeligheid te garanderen.

Vanuit het beleid zou er voor de activering van dit persona ingezet kunnen worden op het voorzien van voldoende taalcoaching en coaching bij cultuurverschillen voor werknemers, het voorzien van voldoende en toegankelijke kinderopvang, en de subsidiekanalen die werkgevers kunnen aanwenden bij het tewerkstellen van de uitgesloten belofte bekendmaken en administratief vereenvoudigen.

Tekortschietende belofte

Het dominante kenmerk van de tekortschietende belofte is 'niet kunnen door ontbrekende competenties'. Hij/zij is gemotiveerd maar beperkt inzetbaar door ontbrekende competenties, bv. door gebrek aan taalkennis of aan werkervaring. Ook heeft de tekortschietende belofte het moeilijk om de loopbaan in handen te kunnen nemen.

Ondernemingen kunnen de tekortschietende belofte voornamelijk ondersteunen door een laagdrempelige vacatures en ontwikkelingsgericht selectieproces én HR-beleid te organiseren, door opleiding op maat van het individu te voorzien en door diverse types tewerkstelling mogelijk te maken binnen de onderneming.

Arbeidsbemiddelingsdiensten zouden zich voor dit persona kunnen richten op begeleiding op maat om eventuele competentietekorten weg te werken, het potentieel van de niet-beroepsactieve grondig in te schatten en voldoende voeling te garanderen met de werkvloeren.

Het beleid zou kunnen tegemoetkomen aan de versnippering in het ondersteuningsaanbod zodat ondernemingen hun weg kunnen vinden, de toegankelijkheid van opleidingen verbeteren (bv. opleidingen combineerbaar maken met wisselende shiften kenmerkend voor jobs waarin de doelgroep vaak terecht komt), beperkingen in de taalcoaching wegwerken en de regelgeving en administratie vereenvoudigen.

Gedwongen hordeloper

Het dominante kenmerk van de gedwongen hordeloper is 'niet kunnen door ontbrekende randvoorwaarden'. De gedwongen hordeloper ondervindt problemen op verschillende levensdomeinen zoals gezondheid, mobiliteit, kinderopvang, schuldbemiddeling, huisvesting en/of justitie, die moeilijk combineerbaar zijn met een tewerkstelling.

Ondernemingen dienen zich flexibel op te stellen t.o.v. de gedwongen hordeloper en zo de combineerbaarheid van de tewerkstelling met privéproblemen in de mate van het mogelijk ondersteunen, bv. door het uurrooster tijdelijk aan te passen aan specifieke noden. Het is een meerwaarde als de onderneming ondersteuning kan bieden bij vragen m.b.t. de privésituatie.

Bemiddelingsdiensten zouden kunnen inzetten op integrale trajecten waarbij arbeidsmarkttrajecten gecombineerd kunnen worden met het werken aan problemen op andere levensdomeinen.

Het beleid kan inzetten op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van kinderopvang. Er is een laagdrempelig informatieaanbod van overheidsinstanties op maat van de doelgroep nodig, en ondernemingen hebben nood aan een duidelijk overzicht van doorverwijsmogelijkheden indien de gedwongen hordeloper hulp vraagt op de werkplaats. Een centraal aanspreekpunt voor vragen omtrent het landschap van organisaties die met doelgroepen werken, en waar men terecht kan met praktische vragen, bv. rond loonberekeningen, betalen van belastingen, etc. zou een grote meerwaarde zijn. Er zou gezocht kunnen worden om meer mogelijkheden te bieden om werk en tijdelijke ongeschiktheden tijdelijk te combineren. Ook progressief het werk kunnen aanvatten zou voor de gedwongen hordeloper een opportuniteit zijn.



4.2. Aanbevelingen

We sluiten het onderzoeksrapport af met aanbevelingen. Op basis van het onderzoek konden hefboomen, drempels en opportuniteiten worden benoemd voor duurzame tewerkstelling van de groep niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel. Een verdere analyse en reflectie over deze factoren lieten ons toe om pistes te identificeren om het arbeidspotentieel van de groep niet-beroepsactieven meer en beter te kunnen inzetten. Deze pistes werden geïdentificeerd in een expertenworkshop (zie bijlage B.4 voor een deelnemerslijst) en een interne werksessie met het onderzoeksteam.

Zoals eerder vermeld, werden de persona's gebruikt als aanknopingspunt bij de ontwikkeling van de aanbevelingen. Hoewel de persona's de aanbevelingen overstijgen, zorgt deze aanpak ervoor dat er rekening wordt gehouden met de drempels en de kenmerken van elk persona bij de identificatie van de verdere aanbevelingen.

De verbeterpistes werden vertaald in aanbevelingen op drie niveaus:

- ▶ Aanbevelingen gericht aan het beleid
- ▶ Aanbevelingen gericht aan intermediairen: begeleidings- en bemiddelingsdiensten
- ▶ Aanbevelingen gericht aan ondernemingen

De brede scope van het onderzoek liet ons toe om ook met een brede scope verbeterpistes te identificeren. De keerzijde van deze brede scope is dat er bij verschillende aanbevelingen nog een aantal openstaande vragen zijn die op basis van dit onderzoek niet konden worden beantwoord. Verder onderzoek is dan ook nodig om meer concreet uit te klaren *hoe* een aantal van de aanbevelingen kunnen worden aangepakt.

In onderstaande paragrafen worden de aanbevelingen op elk van de drie niveaus toegelicht.⁵

4.2.1 Gericht aan het beleid

We starten met de aanbevelingen gericht aan het beleid voor een betere ondersteuning t.a.v. ondernemingen bij het duurzaam tewerkstellen van niet-beroepsactieven. Prioritair zien we de nood aan coördinatie in het ondersteuningsaanbod t.a.v. werkgevers. Daarna brengen we nog een aantal andere pistes naar voor waarop het beleid zou kunnen inzetten om de werkgevers verder te ondersteunen bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven.

4.2.1.1 Nood aan coördinatie in het ondersteuningsaanbod t.a.v. werkgevers

Ondernemingen ervaren een ondersteuningsnood wanneer zij aan de slag willen om de inclusie in de organisatie te versterken en profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te geven. Het ondersteuningsaanbod bestaat echter uit een diversiteit aan maatregelen en dienstverleningen, waarover ondernemingen slechts met moeite het overzicht kunnen bewaren, zo blijkt uit de gesprekken met werkgevers:

- ▶ Verspreid over Vlaanderen (maar ook in Brussel en Wallonië, waar sommige ondernemingen ook een vestiging hebben), is er een veelheid aan verenigingen en instanties die doelgroepen begeleiden en profielen zouden kunnen doorverwijzen naar de onderneming (en eventueel na tewerkstelling ook verder coachen);

⁵ Achter de volgorde van de drie niveaus schuilt geen prioritering



- ▶ Er is een versnipperd aanbod aan financiële en niet-financiële ondersteuningsmaatregelen vanuit de Vlaamse overheid (maar ook in de Brusselse en Waalse regio's, waar sommige ondernemingen ook een vestiging hebben) om profielen met extra ondersteuningsnoden tewerk te stellen;
- ▶ Daarnaast bestaat er een veelheid aan dienstverleningen t.a.v. ondernemingen op vlak van inclusie en tewerkstelling van kwetsbare profielen. Zo richt VDAB zich niet alleen op werkzoekenden, maar ook op werkgevers (al blijkt de rol van VDAB voor werkgevers niet helemaal duidelijk), hebben heel wat andere intermediaire organisaties zoals tenderpartners van VDAB, sectororganisaties, werkgeversorganisaties, vakbonden, ... een ondersteuningsaanbod uitgewerkt in het kader van ESF-projecten, en werken de sectoren in het kader van de addenda 'non-discriminatie en inclusie' van de sectorconvenanten rond dezelfde thema's. 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 nu ook initiatieven om sociale economie organisaties en ondernemingen in het normaal economisch circuit sterker te verbinden.

DUIDELIJK AANSPEEKPUNT VOORZIEN VOOR ONDERNEMINGEN DIE AAN INCLUSIE WILLEN WERKEN

De geïnterviewde ondernemingen geven aan dat ze zich geen weg weten te banen in de mogelijke ondersteuningsmaatregelen en partners waarmee men kan samenwerken. Ook ondersteuning bij de complexe administratie die bij heel wat tewerkstellingsmaatregelen komt kijken, blijkt nodig. Men vraagt **een centraal aanspreekpunt** om hen bij al deze vragen te ondersteunen. Het zou een meerwaarde zijn als dit aanspreekpunt ondernemingen bovendien **proactief** kan aanspreken, zodat ook ondernemingen die zelf niet actief op zoek gaan naar ondersteuning, bv. omdat ze niet weten dat een passend aanbod beschikbaar is, kunnen worden bereikt.

De gesprekken met de werkgevers geven aan dat dit centraal aanspreekpunt de onderneming zou kunnen bijstaan met:

- ▶ **Advies over de mogelijke tewerkstellingsmaatregelen en andere ondersteuningsmaatregelen** (o.a. subsidiering van tewerkstelling maar ook bemiddeling, competentieversterking en begeleiding) waarop de onderneming beroep kan doen, aan welke voorwaarden voldaan dient te zijn, en welke administratieve verplichtingen hierbij komen kijken – en liefst ook inzicht heeft in de maatregelen die in de andere gewesten van toepassing zijn;
- ▶ **Advies over de mogelijke partnerorganisaties die kortbij de doelgroepen staan** die de onderneming wenst te bereiken, zowel op lokaal niveau als op Vlaams en Belgisch niveau – het centraal aanspreekpunt fungeert als tussenpersoon die de link kan leggen tussen de onderneming en instanties/verenigingen die doelgroepen begeleiden;
- ▶ **Intensievere begeleiding**, waarin samen met de onderneming een traject wordt uitgestippeld om de inclusie in de organisatie uit te bouwen. Men kan afwegen of dit door het centrale aanspreekpunt zelf dient opgenomen te worden, of er hiervoor doorverwezen kan worden naar één van de trajecten die in het kader van de ESF-oproepen m.b.t. 'Inclusieve Ondernemingen' worden uitgewerkt.

Dit aanspreekpunt zou niet enkel toegankelijk mogen zijn voor KMO's, maar ook voor grotere ondernemingen die in heel Vlaanderen of België actief zijn. Daarom is het belangrijk dat dit aanspreekpunt zich (minstens) op **Vlaams niveau** bevindt. Tegelijk zijn **voldoende tentakels op lokaal niveau**, waar de afstand tot de doelgroep veel kleiner is en waar context-specifieke uitdagingen meer gekend zijn, onmisbaar.

Dit doet denken aan het aanbod van de vroegere consultants en projectontwikkelaars in de loopbaan- en diversiteitsplannen. De vraag dringt zich op of een soortgelijk ondersteuningsaanbod niet opnieuw ingevoerd kan worden. Verder onderzoek is nodig om te bekijken wie deze rol kan opnemen, tot waar deze rol precies moet reiken, en welke organisatiestructuur hiervoor het meest geschikt is.



ONTSNIPPERING EN VERDUIDELIJING VAN DE ROLVERDELING

Naast het aanduiden en uitwerken van één centraal aanspreekpunt, werd zowel in de interviews met werkgevers als in de expertenworkshop aangehaald dat het een meerwaarde zou zijn om die veelheid aan initiatieven die zich richten op ondernemingen te ontsnipperen en duidelijker te coördineren.

Een eerste stap is daarin om alle **actoren en ieders positionering in kaart te brengen**. Het platform Duurzaam Ondernemen kan hierin een belangrijke rol opnemen.

Als deze puzzel volledig in beeld is gebracht, is het uitwerken van een **duidelijke rolverdeling** aan de orde, zodat die moet garanderen dat de verschillende actoren complementair aan elkaar werken.

Tussen de verschillende actoren is **voldoende afstemming** nodig om te garanderen dat het dienstverleningsaanbod coherent is. Er dient nagedacht te worden op welke manier (via welk platform, met welke trekker, op welk niveau) er tussen deze actoren wordt afgestemd.

4.2.1.2 Andere beleidsaanbevelingen om werkgevers te ondersteunen bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven

Daarnaast brengen we nog enkele andere beleidsaanbevelingen naar voor die tegemoet kunnen komen aan een aantal uitdagingen die bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven komen kijken.

VEREENVOUDIGEN REGELGEVING

Naast een duidelijk aanspreekpunt bij vragen, is een vereenvoudiging van de regels, procedures en administratie bij de tewerkstellingsmaatregelen van niet-beroepsactieven aangewezen. Het huidige ondersteuningsaanbod bestaat uit een complex web van regelgeving en administratieve verplichtingen die heel wat expertise bij de onderneming vraagt om te ontwaren. Zeker KMO's hebben beperkte capaciteit om intern de nodige expertise op te bouwen. Zowel tijdens de interviews met werkgevers en de expertenworkshop werd deze vereenvoudiging van de regelgeving aangehaald.

Concreet is er nood aan:

- ▶ **Ontsnippering van de maatregelen.** Waar mogelijk, zou er eenvoud gebracht kunnen worden in de veelheid aan maatregelen. Dit kan helpen om het voor de ondernemingen gemakkelijker te maken om hun weg in de verschillende maatregelen te vinden, en hierdoor kan vermeden worden dat zij door de complexiteit afhaken. Het gaat dan om het vermijden van maatregelen die elkaar overlappen, en tegelijk garanderen dat het aanbod dekkend is voor alle profielen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt.
- ▶ **Heldere informatie en communicatie** over de maatregelen. Er is nood aan een vereenvoudiging en meer heldere communicatie over de regels en procedures m.b.t. het tewerkstellen van niet-beroepsactieven naar werkgevers toe. De doelgroep die wordt aangesproken door iedere maatregel moet duidelijk geëxpliciteerd zijn, en de voordelen en verplichtingen duidelijk opgesomd worden.
- ▶ **Flexibilisering** van de maatregelen.
 - De experts in de workshop merkten op dat sommige interessante maatregelen (bv. loopbaancheques, competentiecheck, ...) niet opengetrokken zijn voor niet-beroepsactieven. Nochtans zou een deel van de doelgroep niet-beroepsactieven er ook gebaat bij kunnen zijn. In het kader van het aantrekkelijker maken van de arbeidsmarkt voor niet-beroepsactieven is het bv. relevant om hen net ook aan te moedigen om na te denken over een mogelijke loopbaan. De kloof tussen werkenden en niet-beroepsactieven wordt op die manier vergroot.
 - Heel wat ondersteuningsmaatregelen worden momenteel toegekend op basis van statuut van de niet-beroepsactieve of werkzoekende. Dit kan soms drempels opwerpen om op maat te werken. Uit interviews met de werkgevers kwam bovendien naar voor dat zij niet denken, of acties ondernemen,



op basis van specifieke statuten. Zowel vanuit de interviews als uit de expertenworkshop kwam het pleidooi om het statuut waar mogelijk en opportuun minder dwingend te maken om ondersteuningsmaatregelen toe te kennen.

- Ook is het aangewezen om de combinatie van uitkering en loon gemakkelijker te maken. Het risico op het verlies van uitkering wanneer men stappen onderneemt naar werk is een belangrijke drempel voor niet-beroepsactieven. Het kan in deze ook helpen om de financiële implicaties van het aannemen van werk inzichtelijker te maken op individueel niveau.
- Het aantal gesubsidieerde tewerkstellingsplaatsen die organisaties uit de sociale economie kunnen invullen is beperkt met een contingent. Nochtans bestaat de arbeidsreserve voor een groot deel uit profielen die de meeste ondersteuning nodig hebben, en zijn het net onder andere deze organisaties die de expertise in huis hebben om de nodige ondersteuning te bieden. In de expertenworkshop werd aangehaald dat het een opportuniteit kan zijn om meer mogelijkheden te creëren in de sociale economie. Ook het verder faciliteren van expertisedeling tussen sociale economie organisaties en organisaties in het NEC kan een opportuniteit zijn. Op lokaal niveau ligt deze rol momenteel bij de lokale besturen als regisseurs van de lokale sociale economie.

FACILITEREN VAN HET UITWERKEN VAN DE NODIGE DIENSTVERLENING DOOR ARBEIDSBEMIDDELINGSDIENSTEN

VDAB en tenderpartners spelen een belangrijke rol bij de tewerkstelling van niet-beroepsactieven, maar om deze optimaal te vervullen, zijn **voldoende middelen** nodig:

- ▶ Het bereiken van de niet-beroepsactieven vraagt een grote inspanning: deze profielen staan niet zomaar op de radar van de bemiddelingsdiensten en men dient outreachend te werk kunnen gaan (of de nodige partnerschappen aan te gaan);
- ▶ De profielen hebben vaak nood aan méér begeleiding en bemiddeling, vaak in afstemming met andere begeleidingsdiensten (bv. OCMW's, adviserend artsen, ...), ook na de tewerkstelling en niet alleen t.a.v. de niet-beroepsactieve, maar ook t.a.v. de werkgever;
- ▶ De ondernemingen ervaren een gebrek aan voeling met de werkpraktijk bij de bemiddelaars. Er is inspanning nodig om deze afstand tussen bemiddelaar en werkplek te verkleinen.

Deze inspanningen bij begeleidings- en bemiddelingsdiensten zouden door het beleid gefaciliteerd kunnen worden.

Ook werd in de expertenworkshop geopperd dat er **meer informatie**, waarmee de begeleidings- en bemiddelingsdiensten en/of het centraal aanspreekpunt aan de slag kunnen, een opportuniteit zou zijn. Er zou meer ingezet kunnen worden op het verzamelen van gerichte data:

- ▶ over de beschikbare arbeidsreserve het arbeidspotentieel, waar en hoe deze profielen bereikt kunnen worden;
- ▶ over “kwetsbare” ondernemingen, nl organisaties die geen langetermijnvisie hebben op vlak van personeelsbeleid, of organisaties waarvan de vacatures niet ingevuld geraken, en die gebaat zouden kunnen zijn bij een dienstverlening.

HANTEER EEN POSITIEF DISCOURS TEN AANZIEN VAN ONDERNEMINGEN...

De doelstelling van 80%-tewerkstelling staat centraal in het huidige discours van het arbeidsmarktbeleid. Het maatschappelijk belang van meer mensen aan het werk krijgen wordt benadrukt. Echter, de centrale doelgroepen van dit beleid, nl. werkzoekenden en niet-beroepsactieven, maar ook werkgevers, worden hier niet gericht mee aangesproken. De opportuniteiten van een duurzame tewerkstelling voor zowel de werkzoekende/niet-beroepsactieve, als voor de onderneming, worden onvoldoende in de verf gezet.



In de expertenworkshop werd gepleit voor een media- of sensibiliseringscampagne in op een meer **empowerend discours t.a.v. ondernemingen**:

- ▶ Voor ondernemingen zijn er heel wat voordelen verbonden aan inclusie, en is het vanuit duurzaamheidsperspectief strategisch een goede zet om inclusie voorop te stellen. De arbeidsmarktkrapte - die door de toenemende vergrijzing ook in de toekomst een grote uitdaging lijkt te blijven - benadrukt het belang van breed rekruteren en inclusief tewerkstellen. Zo kunnen alle vacatures in de onderneming ingevuld blijven, kan talent ten volle gevaloriseerd worden, en kan loyaliteit bij de werknemers wordt gecreëerd.
- ▶ Daarnaast biedt een inclusieve onderneming ruimte voor diversiteit. Diversiteit versterkt de innovatiekracht, zorgt voor een betere weerspiegeling van de maatschappij, en leidt zo tot een beter aangepast aanbod of dienstverlening. Inclusieve ondernemingen dragen overigens hun steentje bij aan de maatschappij door kansen te geven aan profielen die kwetsbaar zijn in onze samenleving.
- ▶ Het is belangrijk om in dit discours te benadrukken dat het mogelijk is om inclusie in de organisatie tot een succes te maken. Het vraagt een inspanning, en onderweg zal je problemen ondervinden, maar stapje voor stapje kom je er. Maak duidelijk welke ondersteuning t.a.v. ondernemingen beschikbaar is. Zet rolmodellen, goede voorbeelden en inspirerende verhalen van ondernemingen die niet-beroepsactieven tewerkstellen in de verf.

Zorg dat zowel het beleid, de intersectorale werking van de SERV, de sectororganisaties, VDAB, ... met eenzelfde empowered discours de werkgevers benaderen.

.... EN TEN AANZIEN VAN NIET-BEROEPSACTIEVEN ZELF

Maar een empowerend en positief discours is ook nodig t.a.v. de niet-beroepsactieven, zoals werd aangehaald in de expertenworkshop. Om kwetsbare profielen de stap te doen zetten naar de arbeidsmarkt, is het belangrijk om hen in te lichten over de meerwaarde die werken zou kunnen hebben voor het kwetsbare profiel. Vansteenkiste (2022) stelt dat de focus te veel ligt op het moeten activeren van niet-actieven om de sociale zekerheid te kunnen blijven financieren, en te weinig op de positieve effecten die het kan hebben voor de persoon zelf (bv. emancipatie, creatie van doelen, identiteitsontwikkeling).

RANDVOORWAARDEN EN STRUCTURELE DREMPELS AANPAKKEN

Tot slot merken ook ondernemingen op dat er heel wat randvoorwaarden en structurele drempels zijn voor niet-beroepsactieven om een tewerkstelling aan te vatten, waardoor zij bepaalde profielen niet kunnen aantrekken. Zo zijn knelpunten op vlak van mobiliteit, kinderopvang, inactiviteitsval, onzekerheid in financiële gevolgen, ... ook voor ondernemingen belangrijke drempels om niet-beroepsactieve profielen tewerk te kunnen stellen. Door deze structurele drempels te verlagen voor niet-beroepsactieven, ondersteunt het beleid zo ook indirect werkgevers bij het tewerkstellen van de doelgroep.

Daarom is er nood aan:

- ▶ Het wegnemen van onzekerheid m.b.t. de financiële gevolgen van tewerkstelling. Het is niet alleen voor de niet-beroepsactieven maar ook voor begeleidingsdiensten erg moeilijk om de gevolgen in te schatten. Het gaat om maatregelen vanuit verschillende overheidsinstanties op verschillende niveaus. Er is nood aan duidelijke informatie over de impact van de tewerkstelling op uitkeringen, tegemoetkomingen en premies. Er zou een simulatiemodel uitgewerkt moeten worden dat deze impact kan berekenen⁶.
- ▶ Een duidelijk aanspreekpunt voor niet-beroepsactieven. Profielen uit de doelgroepen vinden hun weg vaak niet naar de diensten die hen kunnen begeleiden in een traject naar werk. Het is moeilijk om een

⁶ Momenteel wordt er door het RIZIV en de federale overheid gewerkt aan een rekenmodule die een antwoord kan bieden op deze nood.



onderscheid te maken tussen de verschillende instanties waar ze contact mee hebben. Ook niet-beroepsactieven hebben nood aan een uniek en duidelijk aanspreekpunt dat hen wegwijs maakt in de verschillende dienstverleningen en hen op langere termijn opvolgt. Dit zou kunnen opgenomen worden door de lokale besturen, in het kader van hun regierol over het lokale sociale hulp- en dienstverleningsaanbod of door VDAB. Wie deze rol precies zal moeten opnemen zal eveneens verduidelijkt moeten worden. Duidelijke communicatie t.a.v. niet-beroepsactieven over dit aanspreekpunt zal dan ook noodzakelijk zijn.

► Andere oplossingen, zoals:

- Oplossingen voor mobiliteit aanbieden, zo kan er bijvoorbeeld een tegemoetkoming voor ondernemingen worden voorzien die oplossingen zoeken voor beperkt openbaar vervoer naar de werkplaats (bv. zelf een busje inlassen of elektrische fietsen aanbieden);
- Betaalbaar, toegankelijk en flexibel aanbod aan kinderopvang voorzien;
- Vlottere erkenning van buitenlandse diploma's;
- ...



4.2.2 Gericht aan intermediairen (nl. begeleidings- en bemiddelingsdiensten)

Ook ten aanzien van intermediaire instanties, nl. de begeleidings- en bemiddelingsdiensten, kunnen enkele aanbevelingen geformuleerd worden.

WERK EEN PROACTIEF ONDERSTEUNINGSAAVBOD VOOR WERKGEVERS UIT, OP MAAT VAN DE ONDERNEMING

Uit de gesprekken met ondernemingen blijkt dat het bestaande ondersteuningsaanbod voor heel wat ondernemingen ongekend is. Ze zijn niet op de hoogte van mogelijke begeleiding waarop ze beroep kunnen doen bij het aantrekken en duurzaam tewerkstellen van profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daar zou door bv. tenderpartners en/of een centraal aanspreekpunt (cf. infra, aanbeveling gericht aan het beleid) op ingespeeld kunnen worden door de werkgevers **proactief** te benaderen. Wie precies deze rol zal moeten opnemen zal verder bepaald moeten worden wanneer de rolverdeling tussen de verschillende actoren verduidelijkt zal worden.

Daarnaast blijkt uit de interviews met werkgevers en uit de expertenworkshop dat de bemiddeling **op maat** dient te zijn van iedere onderneming.

- ▶ Daarvoor is het allereerst cruciaal dat de bemiddelaars voldoende voeling hebben met de werkplek/stage, de werkpraktijk, de bedrijfscultuur... Niet alleen om goede matches tussen niet-beroepsactieve en onderneming te kunnen maken, maar ook om het vertrouwen van de werkgever te winnen.
- ▶ Daarnaast is een positief discours en het blootleggen van mogelijkheden belangrijk. Biedt meer inzicht in de beschikbare profielen, hoe de onderneming aan bepaalde drempels voor deze profielen kan tegemoetkomen, welke partnerorganisaties men kan aanspreken en op welke ondersteuningsmaatregelen men beroep kan doen.
- ▶ Tot slot is het een meerwaarde om samen te werken met en door te verwijzen naar andere dienstverleners die werkgevers kunnen begeleiden en adviseren bij specifieke ondersteuningsnoden (bv. doorverwijzen naar een dienstverlener die gespecialiseerd is in taalondersteuning op de werkvloer).

VERDUIDELIJK DE ROL EN HET AANBOD VAN VDAB EN TENDERPARTNERS BIJ WERKGEVERS

De rol van VDAB en haar tenderpartners dient verduidelijkt te worden bij werkgevers, zo bleek uit de interviews met ondernemingen.

Werkgevers geven aan dat zij nood hebben aan een aanspreekpunt dat advies kan verlenen over beschikbare tewerkstellingsmaatregelen en de bijbehorende administratie, en duidelijkheid kan scheppen over het beschikbaar ondersteunings- en coachingsaanbod. Op dit moment gaan werkgevers daarvoor niet bij VDAB aankloppen.

Er wordt eerder samengewerkt met tenderpartners, maar ook van deze organisaties weten de ondernemingen niet hoe deze zich positioneren in het grotere arbeidsbemiddelingslandschap.

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

OPTIMALISEER HET AANBOD GERICHT OP NIET-BEROEPSACTIEVEN

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



- ▶ Een grote uitdaging, ook voor arbeidsbemiddeling, is het bereiken van de profielen met arbeidspotentieel. Daarvoor is een outreachende werking, alsook samenwerking met lokale verenigingen, wenselijk. De strategische partnerschappen met lokale besturen zijn hier alvast een beloftevolle stap in de goede richting.
- ▶ Ook zijn er voldoende tijd en middelen nodig om de nodige begeleiding te voorzien. Zo is intensieve coaching en voldoende nazorg vaak belangrijk om een duurzame tewerkstelling te kunnen bekomen.
- ▶ Integrale trajecten, waarbij er naast een traject naar werk ook gewerkt wordt aan randvoorwaarden en problemen op andere levensdomeinen, zijn voor heel wat profielen noodzakelijk. Daarbij dient er voldoende afgestemd en samengewerkt te worden tussen de verschillende welzijns- en arbeidsdiensten, zodat een coherente dienstverlening t.a.v. de niet-beroepsactieve wordt geboden. Zo is voor langdurig zieken voldoende afstemming nodig tussen arbeidsarts, adviserend arts, eventueel behandelend arts, werkgever, de langdurig zieke zelf, en eventueel andere welzijnsactoren die betrokken zijn bij de begeleiding.
- ▶ In de begeleiding of bemiddeling is een positief, empowerend en motiverend discours nodig. Zet de meerwaarde van arbeid in de verf, zonder betuttelend te zijn.
- ▶ Er is nood aan een individuele benadering gedurende de arbeidsbemiddeling, ook bij de definiëring van een duurzame loopbaan. Daarin kan een tijdelijke werksituatie soms wenselijk zijn.



4.2.3 Gericht aan ondernemingen

We lijsten enkele aanbevelingen op voor ondernemingen die profielen willen tewerkstellen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben of vooraf niet-beroepsactief waren. Deze aanbevelingen werden voornamelijk gebaseerd op de inzichten uit de gesprekken met ondernemingen die momenteel al als 'good practice' op vlak van inclusie naar voor komen.

WERK EEN VISIE OP INCLUSIE UIT

Allereerst is het belangrijk om als organisatie een visie uit te werken op inclusie en deze uit te dragen in de organisatie. *Waarom vinden we inclusie en/of diversiteit in de organisatie belangrijk? Wat voor organisatie willen we zijn?...*

Uit het onderzoek blijkt immers dat gedragenheid van de inclusie doorheen alle geledingen van de organisatie een belangrijke succesvoorwaarde is om diverse profielen kansen te geven. Het is dan ook belangrijk om een gedeelde visie te expliciteren en te communiceren binnen de organisatie.

Daarnaast biedt een uitgewerkte visie een vertrekpunt om een strategie uit te werken om deze visie in de praktijk te brengen. Alleen via een duidelijke visie én strategie kunnen langetermijnduitdagingen op vlak van personeelsbeleid, waaronder instroom en retentie van profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de nodige aandacht krijgen. Het belang van workforce planning kan zo op de radar komen, waarbij het niet alleen gaat over het realiseren van de benodigde instroom van profielen, maar ook hoe deze profielen inzetbaar kunnen blijven.

Aan deze strategie kunnen vervolgens doordachte en concrete acties verbonden worden. Het succesvol tewerkstellen van een groot deel van de groep niet-beroepsactieven gebeurt immers niet "vanzelf", zoals in het onderzoek naar voor komt: er dienen bewuste acties opgezet en uitgewerkt te worden om de inclusie en duurzame tewerkstelling van deze profielen te doen slagen.

MAAK BEWUSTE KEUZES IN DE ORGANISATIE OM INCLUSIE TE ONDERSTEUNEN

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

- ▶ **Tracht waar mogelijk gebruik te maken van verschillende types tewerkstellingsvormen.** Zo kunnen IBO-contracten, artikel 60, §7 tewerkstellingen, stages i.k.v. o.a. duaal leren en Leren en Werken, ... laagdrempelige opstappen betekenen voor zowel medewerker als de werkgever, voordat men doorstroomt naar een vast contract. Uit de interviews kwam namelijk naar boven dat ondernemingen hier weinig gebruik van maken, doordat zij namelijk niet bekend zijn met de verschillende types.
- ▶ **Maak vacatures toegankelijk,** en creëer vereenvoudigde/ingekorte selectieprocedures op maat van de doelgroep/het profiel. Leg de vereisten op vlak van jobspecifieke competenties en taalkennis waar mogelijk laag. Probeer ook flexibel te staan op vlak van de criteria voor soft skills. Rekruteer ontwikkelingsgericht.
- ▶ **Investeer in de omkadering van de profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt.** De omkadering wordt zowel door de leidinggevende als door de collega's geboden. Zet in op training op vlak van inclusief tewerkstellen voor leidinggevenden en op het versterken van de coaching- en mentorvaardigheden van medewerkers. Voorzie voldoende tijd en ruimte voor de verantwoordelijken om de benodigde coaching en ondersteuning aan nieuwe medewerkers of medewerkers met specifieke ondersteuningsnoden te bieden.
- ▶ **Ook de HR-verantwoordelijken spelen een belangrijke rol.** Zorg voor betrokkenheid van de HR-dienst bij zowel het bereiken, selecteren, onthalen als het duurzaam tewerkstellen. De HR-dienst kan immers een goede moderator zijn tussen alle betrokkenen bij deze verschillende stappen. Zo kan HR bijvoorbeeld de



blik tijdens de rekrutering verbreden, de nodige ondersteuning bieden bij het onthaal, de coaching van de nieuwe collega mee opvolgen, ter beschikking staan bij vragen van de medewerker over de werkplek of over het privéleven, ...

- ▶ **Probeer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden te voorzien.** Profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak nood aan (gezinsvriendelijke) flexibiliteit, eventueel de mogelijkheid om deeltijds te werken, en een loon dat voldoende hoog is om het verschil te maken met een uitkering. Probeer mogelijke drempels zoals een gebrek aan vervoer op te vangen door bijvoorbeeld elektrische fietsen aan te bieden.
- ▶ **Flexibiliteit binnen jobs** mogelijk maken, kan ervoor zorgen dat je als onderneming tegemoet kan komen aan specifieke noden van werknemers. Maak het overstappen van deeltijds naar voltijds werk of omgekeerd mogelijk. Ook flexibiliteit in de planning is een meerwaarde: bij een gewijzigde privésituatie kan er nood zijn aan een gewijzigd uurrooster of weekplanning. Voor personen die terugkeren uit arbeidsongeschiktheid is progressieve tewerkstelling een belangrijke hefboom. Pas waar mogelijk ook de jobinhoud aan aan de capaciteiten en talenten of eventueel veranderende persoonlijke situatie van de medewerker. Hoewel uit de analyse blijkt dat ondernemingen **job crafting en job redesign** op dit moment beperkt toepassen, wordt het potentieel van deze praktijken door de experts sterk benadrukt.
- ▶ **Een goed uitgewerkt preventie- en retentiebeleid** is daarnaast onmisbaar. Zet in op duurzame tewerkstelling van de medewerkers en vermijd uitval. Investeer in werkbaarheid en jobkwaliteit. Ondernemingen die sterk investeren in hun medewerkers via opleiding en interne doorgroeimogelijkheden realiseren een hoge loyaliteit bij de medewerkers.
- ▶ **Andere kleine en grote inspanningen** kunnen van grote betekenis zijn voor een succesvolle duurzame tewerkstelling: voorzie bijvoorbeeld een duidelijk en toegankelijk aanspreekpunt voor een nieuwe medewerker bij wie men voor alle vragen terecht kan, biedt indien mogelijk ondersteuning aan bij vragen m.b.t. problemen op andere levensdomeinen en verwijs door naar de juiste instanties, werk aan een ontwikkelingsbeleid op maat van ieder individu, maak job- en taalcoaching mogelijk voor zij die hier nood aan hebben, ...
- ▶ En tot slot: bouw aan een **warme, tolerante sfeer op de werkvloer**. Of een nieuwe medewerker al dan niet duurzaam tewerkgesteld blijft in de organisatie, wordt voor een groot stuk bepaald door de mate waarin de medewerker zich "goed voelt" op zijn/haar/hun werkplek en tussen zijn/haar/hun collega's.

BOUW STAPSGEWIJS DE INCLUSIE IN DE ONDERNEMING UIT

Voor een organisatie die wil 'starten' met de tewerkstelling van profielen waarvoor gerichte acties onmisbaar zijn en de nodige ondersteuning dient te worden geboden, is het aangeraden om klein te starten en te focussen op één doelgroep.

Hoewel heel wat acties ter ondersteuning van de inclusie in de organisatie doelgroepen overschrijden, behoeven specifieke doelgroepen toch ook een aantal specifieke maatregelen in de organisatie. Zo is er voor het aantrekken van profielen die het Nederlands niet machtig zijn, nood aan acties die de taaldrempel bij het solliciteren maar ook tijdens de tewerkstelling verlagen, en kan er ingezet worden op taalcoaching om de taal tijdens de tewerkstelling te versterken. Voor profielen met een fysieke beperking is de toegankelijkheid van de werkplek en de beschikbaarheid van hulpmiddelen belangrijk, en dient de onderneming na te gaan op welke tewerkstellingsondersteunende maatregelen er beroep kan worden gedaan.

Door klein te starten, is er meer garantie dat de inclusie van de specifieke doelgroep zal slagen en de verhoogde diversiteit in de onderneming een succeservaring wordt. Daarnaast versterkt de onderneming zijn basis om ook andere doelgroepen duurzaam tewerk te kunnen stellen, en kan de inclusie van andere doelgroepen stapsgewijs ingebouwd worden.



ZET IN OP SAMENWERKING OM INCLUSIE TE DOEN SLAGEN

Samenwerking is een sleutelwoord voor een inclusieve onderneming. Laat je als inclusieve werkgever omringen door partners die de nodige ondersteuning kunnen bieden. Idealiter kan je daarvoor samenwerken met één duidelijk aanspreekpunt die als tussenfiguur fungeert tussen de onderneming en de verschillende partners (cf. aanbeveling gericht aan het beleid).

- ▶ Prioritair betreft het samenwerking met **verenigingen en toeleiders** die kortbij de doelgroepen staan. Voor ondernemingen die aan de slag willen met profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt (of specifiek niet-beroepsactieve profielen), blijkt het *bereiken* van deze profielen één van de grootste uitdagingen. Ook verdere coaching van de medewerker na de opstart blijkt een erg grote meerwaarde. Werk daarom aan een netwerk met organisaties die profielen kunnen doorverwijzen en eventueel verdere coaching (t.a.v. de medewerker, maar ook t.a.v. de leidinggevende) na de tewerkstelling. Het gaat om verenigingen die dichtbij de doelgroepen staan, organisaties die doelgroepen begeleiden, maar ook preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren, vertegenwoordigers van lokale gemeenschappen, ...
- ▶ Daarnaast is ook **samenwerking met andere ondernemingen** een meerwaarde. Zeker voor KMO's is het een uitdaging om alles intern te organiseren. Samenwerking met andere KMO's kan aan een aantal uitdagingen tegemoetkomen en er kunnen gezamenlijke oplossingen gevonden worden voor bv. mobiliteitsproblemen. Het delen van good practices en leren van elkaar is ook een grote sterkte. Deelname aan lerende netwerken rond dit thema, georganiseerd door bijvoorbeeld werkgeversorganisaties, kan opportuniteiten blootleggen.

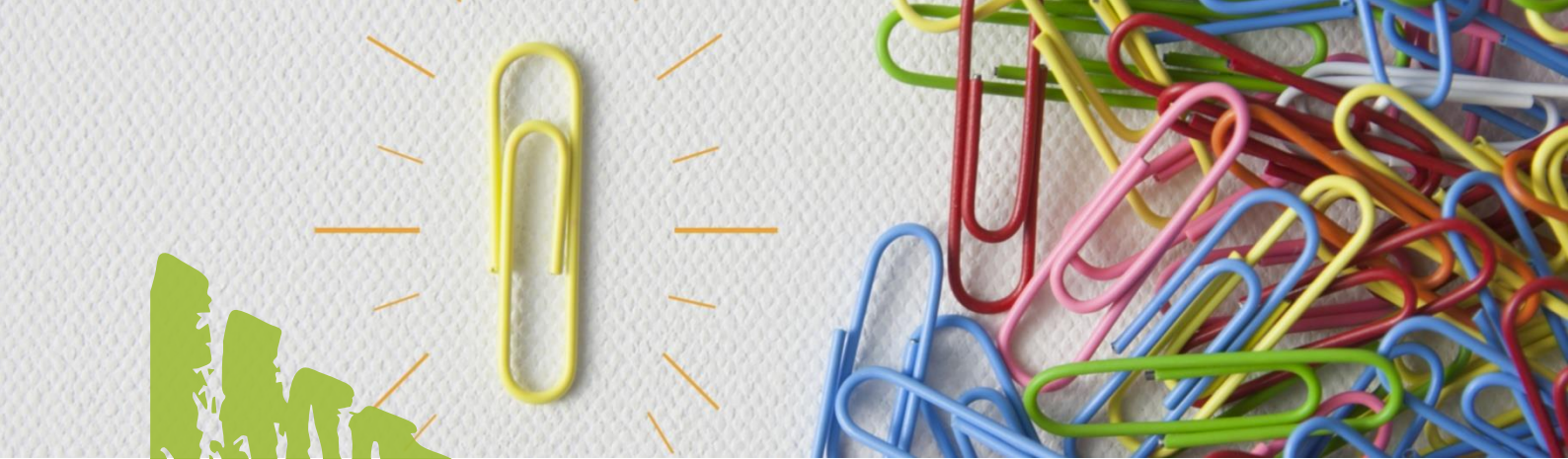
KOM NAAR BUITEN ALS EEN INCLUSIEVE, DIVERSE ORGANISATIE

Net omdat het zo moeilijk is om niet-beroepsactieve profielen te bereiken, is de employer branding van de onderneming erg belangrijk. Voor heel wat niet-beroepsactieve profielen is de stap naar tewerkstelling er één met veel onzekerheid, angst en/of wantrouwen. Ondernemingen kunnen deze wegnemen door te bouwen aan een **inclusief en warm imago**, gebaseerd op een lange termijn denken, waarbij de organisatie duurzaam blijft werken aan een positieve uitstraling en deze ook effectief tot de praktijk brengt.

Dit bereikt de onderneming enerzijds door doordachte communicatie op de website en social media. Garandeer een toegankelijke en aantrekkelijke voorstelling van de organisatie. Dit gaat verder dan de toegankelijkheid van de vacatures en omvat ook de bredere communicatie van de organisatie.

Daarnaast blijkt **mond-op-mond reclame** - zeker bij profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt - de meest effectieve manier om profielen naar de organisatie toe te trekken. Investeer daarom niet alleen in acties naar de buitenwereld toe, maar doe ook inspanningen voor huidige werknemers, die de organisatie aan hun eigen netwerk zullen aanraden. Zet de initiatieven van de onderneming ter versterking van de toegankelijkheid en inclusie, bv. de geboden flexibiliteit, de warme werksfeer, of mobiliteitsoplossingen, in de kijker.





BIJLAGEN

B.1 / Overzicht gescreende documenten

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press
- Bindl, K., Parker, S. U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- De Coen, A., Goffin, K., Carpentier, M., Valsamis, D. & Van der Beken, W. (2021). *Re-integratie van langdurig zieken via uitzendwerk*. Een studie van IDEA Consult in opdracht van VDAB.
- De Coen, A., Valsamis, D., & Vanoeteren, V. (2018). Activering van leefloongerechtigden via tijdelijke werkervaring. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.
- De Coninck, A., De Wispelaere, F., Pacolet, J. & Lamberts, M. (2016). *Activering uit arbeidsongeschiktheid: hoe de dubbele handicap overwonnen wordt. Maatschappelijke doelmatigheid in haar sociale en economische aspecten*. HIVA KU Leuven
- De Vos, A., Vansteenkiste, S., Struyven, L., Marx, I., Baert, S., Van der Beken, W., & De Coen, A. (2021). Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.
- Dessey, J. & Hoefnagels, J. (2015). *Antwerpse NEET-jongeren aan het woord. Een belevingsonderzoek bij NEET-jongeren in de Stad*. In opdracht van de Stad Antwerpen en VDAB Antwerpen
- Forrier, A., Sels, L., Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4), 739-759.
- Hellings, S. (2019). Iedereen aan boord. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 29(2), 141-150. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Honggokoesoemo, S., & Mawungu, L. (2018). De visie van Minderhedenforum op kwetsbare personen op de arbeidsmarkt. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 28(1), 121-125. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Penders, I., De Graeve, P.-J., & Vansteenkiste, S. (2020). Vlaamse NEET-jongeren in beeld: kwetsbare groepen onder de radar. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 10-20. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Truyts, T. & Lybaert, A. (2020). Vinden en activeren van NEET jongeren in het kader van De Grote Verbinding. Een studie in opdracht van Stad Antwerpen.
- van Dalen, H. P., Henkens, C. J. I. M., & Schippers, J. (2010). Vergrijzing en de kansen van herintreders na pensioen. *Over - Werk: Tijdschrift van het steunpunt WAV*, 20(1), 102-108.



- Vandermeerschen, H., De Cuyper, P., De Blander, R., & Groenez, S. (2017). Activeringsbeleid voor personen van buitenlandse herkomst: wat werkt voor wie, en waarom? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 27(2), 134-140. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Vansteenkiste, S. (2021). De inclusieve arbeidsmarkt, wie is nog inzetbaar? In: B. Moens, P. Roskam, V. Van den Bosch (Eds.), *Koers naar talent in overvloed*, Chapt. 1, (28-41). die Keure. ISBN: 9789048641581. (professional oriented)
- Vansteenkiste, S. (2022, februari 19). Een werkzaamheidsgraad van 80 procent tegen 2030 is weinig realistisch. *De Standaard*.
- Vansteenkiste, S., & Sourbron, M. (2020). Analyse van het arbeidspotentieel naar gewest: aandacht voor niet-traditionele groepen ook cruciaal in een (post) COVID-19-tijdperk (Werk.Focus 2020 nr. 2). Leuven: Steunpunt Werk
- Vansteenkiste, S., Penders, I. & De Graeve, P. (2021). Vlaamse NEET-jongeren ervaren verschillende afstanden tot de arbeidsmarkt. ViewZ
- Vansteenkiste, S., Scholiers, B., Van Lancker, W. (2020). Een profielschets van de baanloze gezinnen in Vlaanderen. *Over.Werk - Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30 (1), 56-65. Open Access
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data* (Werk.Rapport 2019 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk.

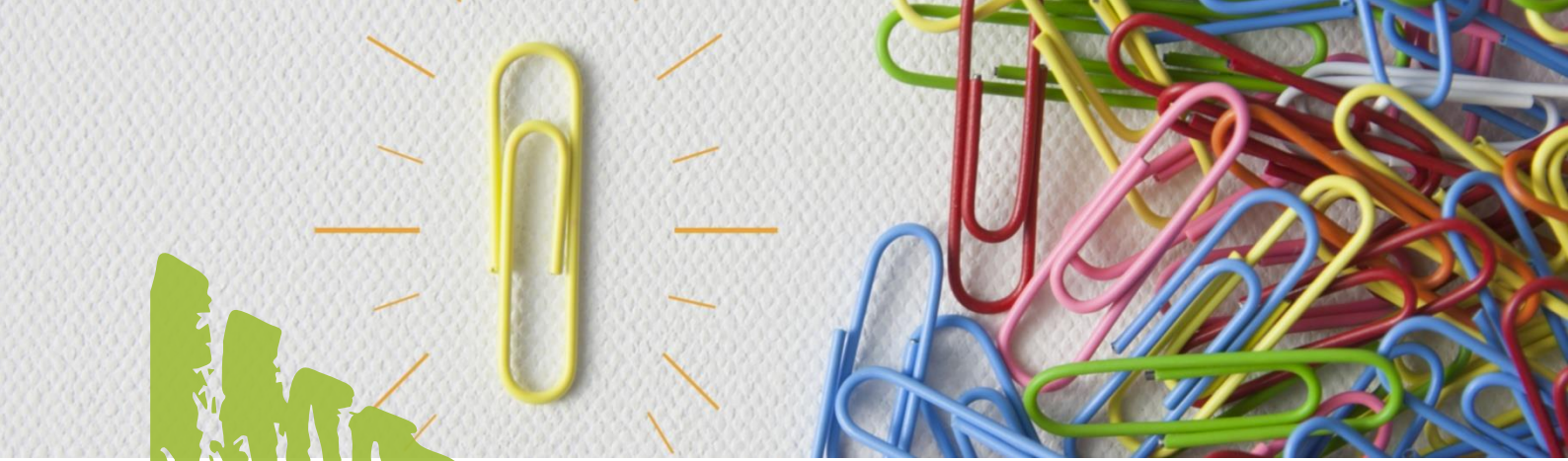




B.2 / Overzicht geïnterviewde stakeholders

Organisatie	Geïnterviewde personen
VDAB (1)	Lynn Germeys
VDAB (2)	Heidi Knipprath Nathalie Schuerman
ESF	Benedict Wauters Sara De Pelsemaeker
Vakbonden: ACV, ABVV	Karim Dibas (ACV) Mustafa Harraq (ACV) Judy Morsa (ABVV) Bianca Vandenberghe (ABVV)
Gezinsbond	Lutgard Vrints
WVG	Dries Van Gool Fabio Contipelli
Ex-onderzoeker rond NEET-jongeren, momenteel HR verantwoordelijke in Kringwinkel Antwerpen	Kathleen Hoefnagels
RIZIV	Saskia Decuman
Netwerk tegen armoede LEVL (vroegere Minderhedenforum)	Kathianna Oppenhuizen (LEVL) Fien Vandebussche (Netwerk tegen armoede) Tine Claes (Netwerk tegen armoede)

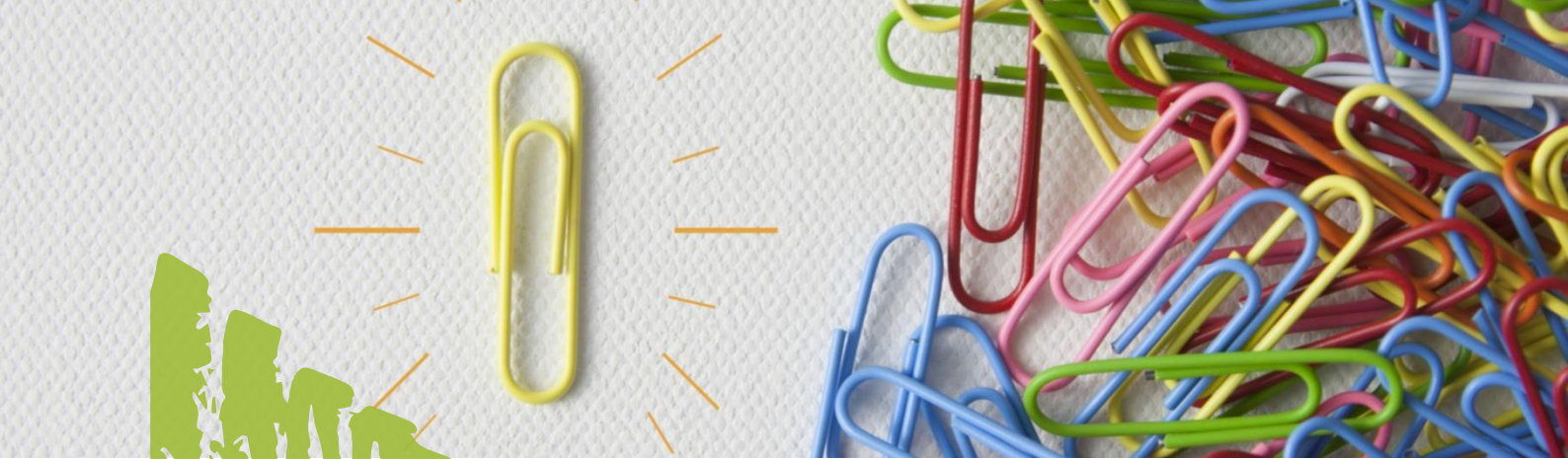




B.3 / Overzicht geïnterviewde ondernemingen

Sector	Organisaties
Handel	Action
	Albert Heijn
	Colruyt
	Hema
	IKEA
Bouw	Durabrik
Zorg	Elmer Kinderopvang
	In-Z
	WZC Compostela
	WZC Witte Meren
Bank	ABN Amro
	Belfius
	Ethias
	KBC
Voeding	Bepro (Groep Sopraco)
	Culinor
	Lotus Bakeries
	Westvlees





B.4 / Overzicht deelnemers expertenworkshop

Deelnemer	Organisatie
Eline Van Onacker	WSE
Patricia Vroman	WSE
Jelle Debaenst	ESF
Sarah Vansteenkiste	Steunpunt Werk
Ann Coenen	FOD WASO
Liselotte Hedeboom	SERV
Heidi Knipprath	VDAB

