

# Arbeidsgehandicapten... onbemiddelbaar?

Werkgevers bieden via STOPIT een eigen antwoord

*Begin april 2000 ging in de regio Mechelen het pilootproject STOPIT – Samen Terug Op Pad met Partners in Tewerkstelling<sup>1</sup> – van start. Dit tewerkstellingsproject wil de moeilijkst plaatsbare werkzoekenden – inzonderheid de arbeidsgehandicapten – de kans geven om zich te (re)integreren in het normale economische circuit in een functie en werkomgeving waar zij optimaal kunnen functioneren. Via opleiding op de werkvloer en arbeidsattitudetraining krijgen de werkzoekenden de mogelijkheid werkervaring op te doen in een instroombedrijf, mogelijkerwijze afgewisseld met andere werkervaringen in een doorstroombedrijf, uiteindelijk resulterend in een definitieve tewerkstelling. Op initiatief van een aantal geëngageerde werkgevers uit de Mechelse regio ontstond het idee om moeilijk plaatsbare werkzoekenden, via een combinatie van opleiding, coaching én concrete tewerkstelling toe te leiden naar een vaste job in het normale economische circuit. Dit idee werd mede ondersteund door het ACW, het VKW en de VDAB, en werd uiteindelijk ingebed in de werking van het Sub-regionaal Tewerkstellingscomité van Mechelen. Begin 2002 werden via VESOC middelen vrijgemaakt om deze methodiek uit te breiden en aan te passen naar de doelgroep van de arbeidsgehandicapten en werd het projectmanagement overgedragen aan VDAB-Mechelen.*

## De doelgroep?

Het tewerkstellingsproject richtte zich in eerste instantie op moeilijk plaatsbare werkzoekenden, met name langdurig werkzoekenden, ex-gedetineerden en met bijzondere aandacht voor allochtonen

en anderstaligen. Zowel uit cijfergegevens als uit ervaringen met projectontwikkeling en contacten met werkgevers bleek dat vooral laaggeschoolde allochtonen en laaggeschoolden met een bijkomende 'problematiek' zoals drank- of gevangenisverleden het nog steeds bijzonder moeilijk hebben op de arbeidsmarkt.

In november 2002 werd de doelgroep uitgebreid naar arbeidsgehandicapten. Onder arbeidsgehandicapten vallen werkzoekenden met een Vlaams Fondsnummer, personen die bijzonder onderwijs gelopen hebben en personen die door de VDAB gedeeltelijk of zeer beperkt arbeidsgeschikt bevonden werden. Het project wenst momenteel vooral te focussen op deze groep van arbeidsgehandicapten, waarvan de integratie op de arbeidsmarkt verhinderd wordt door een gebrek aan know-how, mogelijkheden en methodieken inzake intensieve begeleiding bij de reguliere arbeidsbemiddelaars.

## Werkwijze?

Een aantal werkgevers (waaronder KMO's) bieden als instroombedrijf de doelgroep training en werkervaring aan op de werkvloer. *Het instroombedrijf*

is in eerste instantie *verantwoordelijk voor de technische opleiding* waarbij de aspirant-werknemer de verschillende taken aanleert én voor de tewerkstelling op de werkvloer waar de aangeleerde technische kennis wordt ingeoeffend. In tweede instantie verzorgt het instroombedrijf ook *de begeleiding* van de aspirant-werknemer op de werkvloer. Aanvullend wordt door *een externe(n) een opleiding arbeidsattitudes* verstrekt, gekoppeld aan begeleiding op de werkvloer. Deze arbeidsattitudetraining is noodzakelijk om de integratie op de arbeidsmarkt en in de concrete werksituatie zo optimaal mogelijk te laten verlopen. De externe(n) worden ingeschakeld als intermediair tussen de werkgever en de aspirant-werknemer (zie verder).

Na een eerste opleidingsperiode kan de aspirant-werknemer tewerkgesteld worden met een interim-contract in een *doorstroombedrijf*. Dit biedt hem/haar de mogelijkheid te ervaren of hij/zij past binnen de bedrijfscultuur, zich kan terugvinden in de functie die vacant is, of deze functie fysiek en psychisch haalbaar is en om uit te maken welke richting men wenst uit te gaan. Dit proces kan – indien nodig – verscheidene malen worden herhaald binnen een tijdsspanne van 8 maanden. Bij dit tewerkstellingsproject wordt gebruik gemaakt van het systeem van Individuele BeroepsOpleiding (IBO). De IBO kan in onderling overleg (meerdere keren) worden opgeschort voor een periode van begeleiding en in het project passende werkervaring in een regulier bedrijf (tussentijdse interims), zonder dat dit de duur van de IBO verlengt (max. 8 maanden).

Dit project streeft ernaar de aspirant-werknemer na maximum 8 maanden te laten doorstromen naar de *reguliere arbeidsmarkt*. Dit kan zowel in het instroombedrijf als in het doorstroombedrijf (waar men aan het werk gaat en op termijn kan blijven tewerkgesteld worden) als in een ander bedrijf dat op zoek is naar arbeidskrachten.

## **Het belang van attitudetraining**

Het is de bedoeling om de zeer moeilijk plaatsbare werkzoekenden een opleiding in arbeidsattitudes te geven, gekoppeld aan een intensieve begeleiding op de werkvloer. Deze arbeidsattitudetraining is nodig om (weer) vertrouwd te raken met de ar-

beidsmarkt, en om de integratie in een concrete werksituatie zo vlot mogelijk te laten verlopen. In deze attitudetraining wordt onder andere stilgestaan bij de arbeidsreglementering, aanwezigheid/afwezigheid, stiptheid, mobiliteit, zelfstandigheid, samenwerking, veiligheid, inzet en materiaal- en kwaliteitszorg. Er wordt tevens heel veel aandacht besteed aan communicatie, zowel aan de algemene communicatie als de interculturele communicatie. Ook flexibiliteit, omgaan met stress, assertiviteit en omgaan met kritiek komen aan bod.

Tijdens de attitudetraining wordt steeds de terugkoppeling gemaakt naar de reële situatie op de werkvloer. Door kort op de bal te spelen wordt via de attitudetraining getracht remediërend te werken naar de aspirant-werknemer(s). De vele evaluatie- en begeleidingsmomenten hebben tot doel problemen te vermijden tussen de werkgever en de aspirant-werknemer(s).

Via deze attitudetraining willen we bekomen dat de aspirant-werknemer zijn motivatie om te werken bespreekbaar en bevattelijk maakt en daardoor tot een verantwoordelijkheidsbesef komt. Die verantwoordelijkheid is noodzakelijk voor het behoorlijk uitoefenen van een taak of een job en zeker om die job te behouden. *De externe trainer die deze attitudetraining verzorgt, speelt een cruciale rol in het project, omdat deze zowel aanspreekpunt als vertrouwenspersoon is voor zowel de werkgever als de aspirant-werknemer. De rol van attitudetrainer wint evenwel nog aan belang wanneer het de instroom en doorstroom van werkzoekenden uit de doelgroep van arbeidsgehandicapten betreft. Hierbij komt immers een doorgedreven begeleiding van de aspirant-werknemer, een gezamenlijke zoektocht naar hulpmiddelen en methodieken om het toegewezen takenpakket zo efficiënt en accuraat mogelijk op te nemen, een beroep doen op gespecialiseerde (begeleidings)diensten, enz.*

## **Doelstelling van het project**

Uiteindelijk beoogt dit project een toolbox van producten aan te bieden met onder meer een uitvoerende beschrijving van de ontwikkelde STOPIT methodiek en de basisprincipes waarop deze steunt, een beschrijving van goede praktijken, een

handleiding attitudetraining, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan de doelgroep van de arbeidsgehandicapten. Tevens zullen naast de realisatie van deze producten eveneens opleidingen georganiseerd worden voor zowel intermediairen als voor werkgevers in de vorm van opleidingsmodules of workshops.

## **Waarom deelnemen als werkgever?**

---

Deelnemen aan het STOPIT project biedt de werkgever een aantal voordelen die hij bij een gewone aanwerving niet heeft.

Ten eerste *spaart het bedrijf geld en tijd in de selectie- en opleidingsfase*. De opgebouwde netwerken en de actieve zoektocht verhogen de kansen op een geslaagde aanwerving. Daarenboven beschikt men via het interim-statuuat over een beoordelingsperiode *die het aanwervingsrisico verkleint*. De projectcoördinator en stuurgroep volgen de aanwerving mee op en sturen bij waar nodig.

*De instapdrempel voor het bedrijf is laag* omdat de opleiding en begeleiding gebeurt via het statuut van Individuele Beroepsopleiding (IBO). Het doorstroombedrijf kan de kandidaat-werknemer inschakelen via een interim-statuuat. Hiervoor wordt een zo laag mogelijke coëfficiënt nagestreefd.

De opleiding op de werkvloer, de attitudetraining, de begeleiding en de evaluatie in het kader van het project bieden aanknopingspunten en instrumenten die een *herbronning* kunnen betekenen *voor het eigen personeelsbeleid*. Dit geldt ook voor de begeleiding en ondersteuning van de arbeidsgehandicapte tijdens het werk, vermits men kan leren uit de aanpak van de externe deskundigen in het instroombedrijf.

Meewerken aan de opleiding en tewerkstelling van moeilijk plaatsbare werkzoekenden is *positief voor het imago van de onderneming*. Engagementen in het kader van ethisch ondernemerschap en diversiteit kunnen via dit tewerkstellingsproject omgezet worden in de praktijk. Immers, het bedrijf werkt via het project actief mee aan het opwaarderen van moeilijk plaatsbare doelgroepen als de deelnemers erin slagen om zich via het project te ontplooien tot volwaardige werknemers.

Ook de ervaringsuitwisseling en samenwerking met andere werkgevers rond het project kan zowel de doelgroep als het bedrijf ten goede komen.

## **Waarom deelnemen als aspirant-werknemer?**

---

Voor de aspirant-werknemer spreken de troeven van het project grotendeels voor zich.

De ambities en belangstelling van de aspirant-werknemers voor het werk worden aangescherpt, omdat ze kans krijgen hun positie op de arbeidsmarkt wezenlijk te verbeteren en het gevoel krijgen dat ze ook iets meer kunnen betekenen.

*Het project voorziet in sociale begeleiding wat voor deze doelgroep een belangrijk pluspunt is*. Er is ruimte voor vragen of problemen van de aspirant-werknemer.

De aspirant-werknemer die kan meedraaien in een doorstroombedrijf *krijgt kansen om ervaring op te doen*. Via interimwerk kan hij/zij kennis maken met de bedrijfscultuur, de functie en de collega's binnen één of meerdere bedrijven.

De aspirant-werknemer stapt *in een werkervaringsproject met uitzicht op een job*. De opleiding, praktijkervaring en attitudetraining enerzijds, en de opvolging, begeleiding en bijsturing vanuit de stuurgroep en de projectcoördinatie anderzijds verhogen de kans op integratie in het (doorstroom)bedrijf en de tewerkstellingskansen in een doorstroombedrijf of een ander bedrijf.

## **Engagementsverklaring**

---

Het STOPIT-project vereist een duidelijk engagement van alle partners, in het bijzonder van het instroom- en doorstroombedrijf waar economische wetmatigheden vaak een grotere rol spelen. In dit kader wordt door de projectcoördinatie geopteerd *een engagementsverklaring* op te stellen waar zowel het principiële engagement als de praktische invulling van het project deel van uitmaken. Dit wordt bij de start van het project door de aspirant-werknemer en de betrokken bedrijven ondertekend. *Werkgevers* onderschrijven hierin dat het om

diverse maatschappelijke redenen van belang is om zoveel mogelijk werkzoekenden, op een voor werkzoekende én werkgever zinvolle manier, in te schakelen in het reguliere arbeidscircuit en het sociaal-economisch leven. Algemeen gezien *nemen zij via deze engagementsverklaring hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op en onderschrijven daarbij de principes van ethisch ondernemerschap en diversiteit.*

Het *principiële engagement* wordt als volgt omschreven: “Als bedrijf willen wij meewerken aan het tewerkstellen van moeilijk plaatsbare doelgroepen. Wij willen hen immers de kans geven om na een zeer laagdrempelige start en in een langdurig project hun niet-vermoede capaciteiten te ontwikkelen zodat ze op termijn kunnen ingeschakeld worden als volwaardige, adequate en gemotiveerde werknemers. Op basis van deze principes engageren wij ons tot deelname aan het tewerkstellingsproject STOPIT:

1. Het verlenen van onze actieve medewerking aan het tewerkstellingsproject STOPIT
2. Het openstellen van zinvolle volwaardige functies om werkervaring op te doen
3. Het aanbieden van een adequate technische opleiding op de werkvloer
4. De begeleiding en ondersteuning van de cursist/interimkracht met het oog op een zo optimaal mogelijke integratie in het arbeidscircuit
5. Het bekend maken van onze visie en maatschappelijke verantwoordelijkheid m.b.t. het tewerkstellen van moeilijk plaatsbare doelgroepen op alle niveaus van het sociaal-economisch overleg.”

De *praktische invulling* omvat voor het instroombedrijf: het doorgeven van de prestaties van de cursist, het bieden van mogelijkheden tot opleiding, sollicitatietrainingen en dergelijke, het engagement actief mee te zoeken naar doorstroombedrijven, het eventueel opnieuw opnemen van de cursist bij falen in het doorstroombedrijf, en zo meer. Voor het doorstroombedrijf kan dit zijn: het voorzien van een proefperiode via uitzendcontract van maximaal 4 weken, een contract van onbepaalde duur bij succes, het op de hoogte houden van de attitude-trainer, en zo meer.

## **Instroom- en doorstroomresultaten**

Sinds april 2000 zijn reeds acht bedrijven ingestapt in het project; reeds 13 keer werd er opgestart met één of meerdere nieuwe aspirant-werknemers. Van de 24 werkzoekenden die hun kans waagden in een instroombedrijf, stroomde intussen de helft door naar een definitieve tewerkstelling (hetzij in het instroombedrijf, hetzij in een doorstroombedrijf), zeven personen zijn nog in opleiding. Voor vijf aspirant-werknemers werd het contract in het instroombedrijf stopgezet omwille van medische redenen, uitwijzing uit het land of een mix aan persoonlijkheids-, motivatie- en attitudeproblemen die, ondanks het engagement van de bedrijven, niet binnen de door alle partijen erkende aanvaardbare grenzen bleven.

*De groep van bedrijven* bestaat zowel uit kleine als grote bedrijven, uit de privé en de openbare sector. Het gaat zowel om bedrijven die reeds vertrouwd zijn met diversiteitsmanagement als om bedrijven die dit project zien als een nieuwe uitdaging om het diversiteitsdenken ingang te doen vinden in hun bedrijf. Het betreft bedrijven met een uitgebouwd personeels- en opleidingsbeleid, maar ook ondernemingen waar deze elementen meer informeel aan de orde zijn.

Ook de ingestroomde *aspirant-werknemers* verschillen sterk van elkaar. Zij zijn over het algemeen allemaal langdurig werkzoekend en laaggeschoold. Een aantal van hen heeft een BUSO-profiel, kampt met psychische of psychiatrische problemen, heeft een gebrek aan werkervaring, toont nog weinig motivatie en/of heeft niet de juiste arbeidsattitudes. Kenmerkend is het steeds aanwezig zijn van een complexiteit aan belemmerende factoren m.b.t. tewerkstelling.

## **Kritische succesfactoren**

Uit een kleine drie jaar ervaring met de projectwerking STOPIT kunnen we een aantal factoren naar voor schuiven die cruciaal zijn voor het welslagen van het project. Hieronder vindt u een overzicht van de kritische succesfactoren voor wat betreft de algemene principes enerzijds en anderzijds voor de doelgroep van de arbeidsgehandicapten in het bijzonder.

## Algemene succesfactoren

De resultaten van dit project zijn het product van een zeer *doorgedreven samenwerking en wederzijds vertrouwen tussen verschillende partners*, in het bijzonder tussen de werkgever van het instroombedrijf (en doorstroombedrijf), de attitude-trainer/begeleider, en de cursist. Drie jaar werking en de behaalde resultaten tonen aan dat het STOP-IT-project uiterst arbeidsintensief is, doch zeer reële kansen biedt aan personen die omwille van hun verleden, opleidingsniveau, afkomst, arbeids-handicap en/of zeer complexe problematiek geen schijn van kans zouden maken op de arbeidsmarkt. De inzet en motivatie van alle betrokken partijen is in deze doorslaggevend.

*De mate van welslagen van het project is rechtver-reedig met de gedrevenheid en inzet van de perso-neelsverantwoordelijke/bedrijfsleider.* Instappen in dit project kan enkel resultaat opleveren als dit gebeurt vanuit een maatschappelijke verantwoorde-lijkheid en engagement. Daarenboven blijkt dit zeer duidelijk uit de inspanningen die geleverd worden door de bedrijven m.b.t. prospectie en doorstroming van cursisten.

De *'onbevooroordeelde' start*, waarin scholings-grad, arbeidsverleden of persoonsgebonden pro-blematieken niet doorslaggevend zijn, bevordert de – toch wel cruciale – vertrouwensrelatie tussen de aspirant-werknemer en de attitude-trainer. Deze vertrouwensrelatie waarin niet alleen plaats is voor het bijbrengen van arbeidsattitudes, maar waarin ook veel aandacht en begeleiding gaat naar alle mogelijke randvoorwaarden blijkt de doorstroom-resultaten in positieve zin te beïnvloeden.

Het zoeken naar een definitieve tewerkstelling in een doorstroombedrijf wordt gefaciliteerd indien uitgegaan wordt van het *competentiedenken*. Mogelijke werkgevers (doorstroombedrijven) worden geïnformeerd over cursisten/kandidaat-werkne-mers die klaar zijn voor doorstroming via een com-petentiefiche. Op deze fiche, die werd opgemaakt in samenspraak tussen alle betrokken part-ners, wordt aangegeven over welke capaciteiten de kandidaat beschikt en op welke elementen hij/zij sterke vorderingen gemaakt heeft. Het is de bedoe-ling dat een geïnteresseerd doorstroombedrijf bezocht wordt door de kandidaat samen met de

werkgever van het instroombedrijf én eventueel de attitude-trainer.

De bedrijven die zich engageerden voor dit project dragen duidelijk bij tot het op gang komen van *een dynamiek m.b.t. arbeidsmarktbeleid en diversiteit die overgedragen wordt op collega's uit de regio*.

## Specifieke succesfactoren voor de doelgroep van arbeidsgehandicapten

De eerste ervaringen in het project met arbeidsge-handicaptten leren dat het vaak een *zeer complexe problematiek* betreft *waarbij in de meerderheid van de gevallen een psychische of psychiatrische problematiek meespeelt*. *Voor deze doelgroep is het proces naar tewerkstelling een parcours met meere-dere hindernissen, dat vaak niet kan resulteren in een tewerkstelling*.

Niet alleen doorstroming naar een definitieve te-werkstelling maar ook doorverwijzing naar gespe-cialiseerde dienstverlening, nadat via de opleiding/werkervaring een duidelijke hulpvraag werd gefor-muleerd, betekenen een positief resultaat voor de-zee doelgroep. *Enige kritische reflectie met betrek-king tot het al dan niet doorstromen is met andere woorden noodzakelijk*.

Ondanks het feit dat voor elkeen een 'onbevoor-oordeelde' start werd gegarandeerd, kan na ver-loop van tijd toch meer informatie over de proble-matiek of de hulpvraag van een aspirant-werkne-mer nodig zijn. Een multidisciplinair team kan zich in dat geval over deze hulpvraag buigen en over de vraag of een mogelijke tewerkstelling inderdaad opportuun is. Voorwaarde is evenwel dat door alle teamleden open gecommuniceerd wordt over achtergrondinformatie relevant voor de tewerkstel-tingsproblematiek, mogelijk zelfs met opheffing van een gedeelte van het beroepsgeheim.

*De begeleiding van arbeidsgehandicaptten vereist een nog grotere inzet en tijdsbesteding van de atti-tude-trainer.* Naast de zeer persoonsgerichte be-geleiding dient in een aantal gevallen gezocht te worden naar mogelijkheden voor doorverwijzing, hulpmiddelen om een functie zo accuraat en effi-ciënt mogelijk op te nemen, informatievergaring en -verstrekking via een nauwe samenwerking met de toeleiders, enzovoort.

Het geloof in het voordeel van een *'onbevooroordeelde'* start wordt versterkt door een aantal concrete ervaringen met aspirant-werknemers. Ondanks bijvoorbeeld een BUSO-profiel kan een aspirant-werknemer zich dankzij een zeer doorgedreven begeleiding, attitudetraining en sterke motivatie maximaal ontplooien en een meerwaarde bieden voor een onderneming. Een aspirant-werknemer waarover een vermoeden van psychische problematiek bestaat, kan via een werksituatie waarin de structuur van de werkomgeving de eigenlijke problematiek scherp stelt, uiteindelijk worden doorverwezen naar een bevoegde dienst voor behandeling/begeleiding alvorens verder te werken aan het traject naar definitieve tewerkstelling.

*Myriam Heeremans*  
*STC-Mechelen*

*Nathalie Vivic*  
*VDAB Mechelen*

#### **Noot**

1. Partners in Tewerkstelling is de vzw van STC-Mechelen.

