

Naar duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers uit de sociale economie op de reguliere arbeidsmarkt. Lessen uit tien unieke organisatiecases

Lamberts, M., & Jacobs, L. (2014). *Naar duurzame tewerkstelling van doelgroepwerknemers uit de sociale economie in de reguliere economie. Lessen uit 10 unieke organisatiecases, met bijzondere aandacht voor de bouw- en zorgsector* (WSE Report 2014 nr. 8). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

In Vlaanderen stelt de sociale inschakelingseconomie (beschutte en sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, ...) al sinds decennia werknemers tewerk die een grote afstand tot de arbeidsmarkt ervaren (doelgroepwerknemers). De laatste jaren legt het Vlaamse sociale economie beleid steeds meer de nadruk op de doorstroom van deze doelgroepwerknemers vanuit deze sociale economie organisaties naar het normaal economisch circuit (NEC). In het kader van het Steunpunt WSE is het HIVA nagegaan hoe doorstroom naar duurzame tewerkstelling binnen het NEC voor deze specifieke groep kan gerealiseerd worden, en dit in twee sectoren: de zorg- en de bouwsector. We legden de focus hierbij op wat werkgevers doen, of kunnen doen, om doelgroepwerknemers op een duurzame manier tewerk te stellen.

Binnen de sociale economie organisaties krijgen de doelgroepwerknemers een mix van werkervaring, begeleiding en opleiding aangeboden. Sommige organisaties richten zich expliciet op betaald werk, waar andere dit niet vooropstellen. Van deze werknemers wordt verondersteld dat ze niet op eigen kracht aan de slag kunnen in de reguliere

economie. De laatste jaren echter beoogt het beleid steeds meer de doorstroom van deze doelgroepwerknemers naar de reguliere arbeidsmarkt. Ook via het nieuwe Maatwerkdecreet, dat de hervorming van de sociale inschakelingseconomie vooropstelt, wordt doorstroom naar of de professionele en kwaliteitsvolle inschakeling van deze doelgroepwerknemers in het normaal economisch circuit (NEC) steeds belangrijker; hoewel de modaliteiten kunnen verschillen, dienen alle werkvormen of types organisaties binnen de sociale inschakelingseconomie de nadruk te leggen op doorstroom. Belangrijk

is hierbij dat de focus ligt op passende, kwaliteitsvolle en duurzame tewerkstelling.

Omwille van deze belangrijke focus op doorstroom naar het NEC is het van belang om na te gaan in welke mate deze duurzame tewerkstelling in het NEC voor deze specifieke groep, die vaak met

verschillende problematieken te kampen heeft, ook daadwerkelijk kan gerealiseerd worden, wat mogelijke drempels zijn, hoe organisaties hiermee omgaan en wat kritische succesfactoren zijn. De beschikbare cijfers tonen immers aan dat het aandeel doelgroepwerknemers dat doorstroomt vanuit de sociale economie naar tewerkstelling binnen het NEC, laag ligt.

Onderzoeksopzet en methodologie

Met dit onderzoek willen we nagaan wat werkgevers (en sectoren) binnen de reguliere economie kunnen doen (of reeds doen) om de integratie van doelgroepwerknemers (personen die behoren tot de doelgroep van de sociale inschakelingseconomie) in de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren en hun kansen op een passende, kwaliteitsvolle en duurzame job te garanderen.

Hiertoe gaan we na wat de motivatie en houding van werkgevers is ten aanzien van tewerkstelling van doelgroepwerknemers (en in welke mate de aanwezigheid van knelpuntvacatures een hefboom hierin betekent of kan betekenen), met welke drempels men wordt geconfronteerd, welke de meerwaarde en 'kosten' zijn van de inschakeling van doelgroepwerknemers in organisaties in de reguliere arbeidsmarkt, welke concrete acties opgezet (kunnen) worden om instroom en tewerkstelling van de doelgroep te bevorderen, wat de kritische succesfactoren zijn, of er een nood is aan externe ondersteuning voor werkgevers en doelgroepwerknemers, enzovoort. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, worden verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd: desk research, interviews met diverse stakeholders/actoren en interviews binnen organisatiecases.

In een eerste fase wordt een verkenning uitgevoerd van de vraagzijde van de reguliere arbeidsmarkt naar waar (theoretische) jobmogelijkheden voor doelgroepwerknemers kunnen onderkend worden (door interviews, door te kijken naar het aandeel vacatures/jobs voor laaggeschoolden, naar jobs waarvoor specifieke opleidingen worden ingericht voor zwakkere werkzoekenden, ... en door te kijken naar de (voorspelde) arbeidsmarktcraptes). Op basis van deze eerste verkenning selecteerden we twee sectoren: de zorgsector en de bouwsector. Na verdere gesprekken en deskresearch en na het

opzetten van het onderzoekskader, werden tien organisatiecases¹ geselecteerd die kunnen fungeren als leercases: organisaties die acties opzetten om doelgroepwerknemers op een duurzame en kwaliteitsvolle manier tewerk te stellen in de eigen organisatie. We vermijden hierbij exemplarische cases en kijken naar een mix van functies en profielen. Binnen elk van deze cases worden een of meerdere interviews afgenomen, in de mate van het mogelijke bij zowel werkgever als werknemers (doelgroepwerknemers en hun collega's).

Een vergelijkende analyse over de cases heen, biedt een antwoord op de verschillende onderzoeksvragen, kan inspiratie bieden voor andere organisaties en actoren, en geeft input voor de formulering van verdere aanbevelingen. In dit artikel bespreken we de belangrijkste onderzoeksbevindingen.

Onderzoeksbevindingen

De groep van 'de doelgroepwerknemers' bestaat uit personen die, om verschillende redenen, een beperkte(re) toegang tot de arbeidsmarkt ervaren en vormt dan ook een zeer diverse groep.

Op basis van eerder onderzoek zien we dat om duurzame tewerkstelling te kunnen creëren voor niet-norm-werknemers, acties op drie domeinen nodig zijn: openen van deuren, van praktijken en van ogen. Bij het openen van deuren gaat een organisatie na welke hindernissen er bestaan in de wervings- en selectieprocedure die maken dat er weinig 'andere' medewerkers instromen in de organisatie. Het wegnemen van deze drempels bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen. Vaak is het echter geen voldoende voorwaarde. Wanneer de andere aspecten van het personeels- en organisatiebeleid niet zijn afgestemd op een divers werknemerspubliek is het mogelijk dat de 'andere' werknemers niet verder geraken dan de deur van het bedrijf en snel weer uitstromen. Om de duurzaamheid van de tewerkstelling te bevorderen, is een beleid gericht op het openen van praktijken ook aangewezen: binnen het personeels- en organisatiebeleid dient de nodige ruimte en flexibiliteit gecreëerd te worden om in te kunnen spelen op de diverse noden en wensen van de verschillende werknemers. Een derde luik is het openen van de ogen. De acties

die hierrond gevoerd worden zijn erop gericht om het personeel bewust te maken van de verschillen tussen de werknemers en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Op die manier kan er ruimte gecreëerd worden om deze verschillen een meerwaarde te laten vormen voor de organisatie (Lamberts & Eeman, 2012).

We stellen vast dat binnen de leercases inderdaad ingezet wordt op deze drie domeinen, om zo doelgroepwerknemers op een duurzame manier te integreren in de organisatie. We geven de kritische succesfactoren weer.

Een kwestie van engagement (en een open cultuur)

Op basis van de literatuur maken we een onderscheid tussen drie belangrijke beweegredenen om doelgroepwerknemers aan het werk te stellen: financiële, economische en moreel-ethische redenen. In de cases vinden we deze drie redenen terug, waarbij vooral de laatste de belangrijkste motivator blijkt te zijn. Organisaties hebben verschillende beweegredenen om doelgroepwerknemers aan te werven, maar we stellen bij alle cases vast dat een duidelijk engagement om groepen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, kansen te geven, onontbeerlijk is.

Een aantal organisaties werft doelgroepwerknemers vooral aan vanuit de noodzaak om (knelpunt) vacatures te kunnen invullen (zie verder). Echter, ondanks het gegeven dat het invullen van knelpuntvacatures de voornaamste reden is, speelt ook hier een engagement mee vanuit de werkgever: hij of zij moet immers bereid zijn om zich te richten tot 'minder voor de hand liggende' werknemers en vooral om hierin te investeren. Een belangrijk gevolg van dit vaak persoonlijk engagement is echter dat, indien de persoon die zich engageert voor deze groep en hierin investeert, wegvalt, de kans groot is dat ook de tewerkstelling van doelgroepwerknemers zal eindigen. Het is dan ook noodzakelijk om het beleid structureel te verankeren in de organisatie. Dit engagement moet er bovendien niet alleen zijn aan de top, maar moet ook uitgedragen worden in de rest van de organisatie, zodat ook de andere medewerkers overtuigd zijn van de meerwaarde.

Knelpuntvacatures als hefboom voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers

Zeker organisaties die reeds geruime tijd te kampen hebben met knelpuntvacatures, zijn bereid om de eisen die ze stellen aan kandidaten, te verlagen of aan te passen, en zelfs over te gaan tot (verregaande) functie-aanpassingen. In plaats van een moeizame zoektocht naar een kandidaat die onmiddellijk voldoet aan de vereiste competenties te ondernemen, werft men een werknemer aan die niet onmiddellijk inzetbaar is maar die wordt opgeleid en begeleid tot een volwaardige werknemer. Aangezien deze werknemers bovendien veelal recht geven op een tussenkomst in de loonkosten, heeft de organisatie extra financiële ruimte om tijd te investeren in deze werknemers. Bovendien leert de werknemers de job op de werkvloer van de organisatie zelf, en verwerft dus niet enkel job-specifieke competenties, maar ook organisatie-specifieke competenties. Daarbij leert de doelgroepwerknemer de organisatie en werknemers kennen (en omgekeerd).

Wie neemt het initiatief?

In sommige gevallen is de sociale economie organisatie de initiatiefnemer en worden werkgevers in het NEC aangesproken om kansen te geven aan doelgroepwerknemers, veelal als stagiair (al dan niet met het oog op een eventuele verdere tewerkstelling). In andere gevallen stelt de werkgever zelf een vraag naar sociale economie organisaties om kandidaten toe te leiden voor een specifieke vacante job of werft deze rechtstreeks aan (bijvoorbeeld werving via Jobkanaal).

Toeleiding: een kwestie van gerichte acties en (blijvende) ondersteuning

Voor de werving van doelgroepwerknemers zetten een aantal werkgevers specifieke acties op, zoals het inzetten van stages, opleidingen gecombineerd met een tewerkstelling en WEP+-trajecten (zie verder). Daarbij is er bijna altijd sprake van een samenwerking met een externe organisatie, meestal een organisatie binnen de sociale economie of een organisatie die doelgroepwerknemers begeleidt naar werk. Deze samenwerking wordt door de

werkgevers als een meerwaarde en als een belangrijke succesfactor voor een duurzame tewerkstelling ervaren, omdat op deze manier geschikte kandidaten worden toegeleid, de screening reeds deels gebeurt door deze toeleider en zowel werknemer als werkgever in de meeste gevallen een beroep kunnen blijven doen op deze organisatie.

Deze ondersteuning kan zowel op ad hoc basis gebeuren, bij eventuele vragen vanuit werkgever of werknemer, of bij problemen die de werkgever ervaart, maar bestaat ook op een meer structurele en intensieve manier, zoals begeleiding op de werkvloer en het op regelmatige basis voeren van evaluatiegesprekken met de werknemer en werkgever.

Kansen geven – maar niet ten koste van alles

Hoewel het tewerkstellen van doelgroepwerknemers vaak vertrekt vanuit het engagement van een werkgever, die kansen wil geven aan groepen die het moeilijker hebben op de arbeidsmarkt, zijn deze kansen niet onvoorwaardelijk. De belangrijkste voorwaarde is dat de werknemer de functie (op termijn) op een goede manier moet kunnen uitvoeren. Daarnaast mag het uitvoeren van de job ook geen nefaste impact hebben op de (mentale of fysieke) gezondheid of het welzijn van de doelgroepwerknemer. Aanpassingen zijn mogelijk, maar deze mogen niet van die aard zijn dat dit een negatieve impact heeft op de organisatiewerking noch op de andere jobs en collega's van de werknemer. Andere voorwaarden betreffen een goede match met de organisatie en het team, sociale vaardigheden, leerbereidheid en -potentieel en uiteraard motivatie. Werkgevers die doelgroepwerknemers tewerkstellen, geven dus bewust kansen aan deze groep, maar doen dit wel op een weloverwogen wijze.

Aanpassingen en begeleiding 'op maat' van de kenmerken van de doelgroepwerknemer

Behalve het vinden en toeleiden van doelgroepwerknemers, is het ook noodzakelijk om de juiste randvoorwaarden in de organisatie op te zetten om ervoor te zorgen dat de tewerkstelling niet enkel een goede start neemt, maar ook duurzaam en kwalitatief is. Hiervoor wordt door de organisaties begeleiding voorzien, op maat van de doelgroep.

De belangrijkste knelpunten voor tewerkstelling vormen de beperkingen of kenmerken van de doelgroepwerknemers zelf, waardoor er nood is aan extra ondersteuning. Aangezien het profiel van de doelgroep zeer uiteenlopend is, is ook de ondersteuning individueel en 'op maat' van de kenmerken van de doelgroep. Zo zullen sommige medewerkers gebaat zijn met aanpassingen aan de jobinhoud of de arbeidspost. Alle medewerkers vragen meer uitleg, meer tijd, meer aandacht en begeleiding, maar sommigen nog meer dan anderen. Nog anderen ervaren dan weer moeilijkheden om zich aan te passen aan een tewerkstelling in de reguliere economie, en dan vooral wat betreft regels omtrent afwezigheden, werktempo, arbeidstijden, pauze- en verlofregelingen, enzovoort. Behalve aanpassingen op basis van de beperkingen of kenmerken van de doelgroepwerknemers, is er in de leercases dan ook extra aandacht voor de persoonlijke situatie van de werknemers. Doorverwijzing gebeurt standaard voor alle problematieken die te groot zijn om door de werkgever zelf opgenomen te worden.

Deze begeleiding 'op maat' kan soms ook bestaan uit heel eenvoudige ondersteuning, waarbij het sleutelwoord 'flexibiliteit' lijkt te zijn. Werkgevers en collega's stellen zich flexibel op tegenover doelgroepwerknemers en houden rekening met de eigenheid van elke doelgroepwerknemer. Het gaat hier vaak niet om grote ingrepen, maar om kleinere nuances die vertrekken vanuit de eigenheid van de doelgroepwerknemer. We stelden hierbij tot slot vast dat, hoewel deze flexibiliteit en kleine aanpassingen starten vanuit de werkgever, of 'top-down', deze na verloop van tijd ook spontaan worden ingezet of toegepast door de collega's op de werkvloer, of 'bottom-up'.

Investeren in het bereiken van een goede match... waarbij stages een belangrijke rol spelen

Uitproberen, aanpassingen doorvoeren en vooral flexibiliteit zijn noodzakelijke succesfactoren om een zo goed mogelijke match te realiseren tussen de doelgroepwerknemer en de job. De organisaties investeren extra tijd en moeite om deze afstemming zo goed mogelijk te realiseren, aangezien enkel op deze manier een duurzame tewerkstelling en

samenwerking kan bereikt worden. Dit gaat niet vanzelf en heeft vaak tijd nodig, vandaar dat een stageperiode (of het voorzien van voldoende inwerktijd) een goede optie is om dit te bewerkstelligen.

Van de werknemers wordt tijdens deze periode niet verwacht dat ze onmiddellijk volwaardig meedraaien, dit is meestal ook niet nodig. Werkgevers investeren dus tijd om deze match te realiseren, maar ze willen vaak geen risico nemen door dit meteen te doen tijdens een vaste tewerkstelling. In plaats daarvan werken ze met een stage of een tijdelijke proeftewerkstelling.

De doelstelling van de stage is dus tweezijdig: enerzijds de werknemer opleiden en werkervaring laten opdoen, anderzijds ook de kandidaat-werknemer leren kennen, eventuele aanpassingen uitvoeren en kijken in welke mate deze werknemer geschikt is om de job uit te voeren en binnen de organisatie past. Stages spelen dus een belangrijke rol bij de tewerkstelling van doelgroepwerknemers, en vooral omdat deze werknemers vaak extra begeleid en/of opgeleid moeten worden.

Bij eenvoudige functies zijn deze stages eerder kort van aard en vindt de begeleiding vooral op een informele manier plaats op de werkvloer. De stage heeft vaak als belangrijkste doel de werknemer te leren kennen, en te kijken of de werknemer geschikt is om de job uit te voeren en binnen de organisatie past. Het gaat hier niet om functies waarvoor een specifieke opleiding moet gevolgd worden, maar eerder om een eerste kennismaking. Deze stages zijn bijgevolg ook korter van duur. In deze stageperiode wordt wel gewerkt aan knelpunten, indien van toepassing.

Bij functies die specifieke kwalificaties (of diploma) vereisen, wordt meestal een traject opgezet waarbij opleiding en tewerkstelling in de organisatie simultaan verlopen. Voorbeelden hiervan vinden we vooral terug in de zorgsector, waar diplomaveristen inderdaad een belangrijke rol spelen, en mogelijk een knelpunt of drempel kunnen zijn voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

Deze stages zijn voor de organisatie ook een manier om niet meteen een sprong in het diepe te wagen. Stages vormen zo een extra manier om

werkgevers te overtuigen doelgroepwerknemers een kans te geven. Op deze manier kan immers afgetoetst worden in welke mate de werknemer aan de slag kan in de organisatie, welke aandachtspunten er zijn en waaraan mogelijk moet gewerkt worden. Op deze manier wordt de werknemer als het ware 'klaargestoomd' voor een toekomstige, vaste tewerkstelling in de organisatie. Het grote voordeel van deze manier van werken is dan ook dat de doelgroepwerknemer de organisatie kent: de manier van werken, de cultuur, de gebruiken, de collega's, enzovoort. Stages laten andersom ook toe dat de doelgroepwerknemer op zijn of haar beurt geen sprong in het diepe moet wagen (cf. 'sociale economie-val', zie verder).

Werkgevers (en collega's) die bereid zijn te investeren

Hoewel de werkgever dus meestal geen al te groot risico neemt, is het wel belangrijk erop te wijzen dat dit wel een grote investering vergt van de werkgever, zowel in termen van tijd, personeelsinzet als geld. Niet enkel de werkgever, maar ook de directe collega's van de doelgroepwerknemers moeten hier een rol in opnemen, aangezien zij vaak mee instaan voor de begeleiding van deze werknemers. Deze extra tijd en aandacht kunnen er toe leiden dat leidinggevend en collega's minder tijd hebben voor de eigen werkzaamheden en taken. Dit brengt vaak extra werkdruk met zich mee.

Bovendien kampen verschillende doelgroepwerknemers met multiple problemen, zoals een problematische arbeidsattitude, problemen met sociale vaardigheden, problemen met de privé-situatie, financiële problemen, enzovoort. Dit maakt dat werkgevers en collega's ook hier extra aandacht en tijd moeten in investeren. Hiervoor is een groot engagement vanuit de werkgever of leidinggevende en de collega's opnieuw onontbeerlijk.

Gerichte (maar beperkte) communicatie leidt tot creëren van een draagvlak

Als de doelgroepwerknemer kampt met een beperking of probleem die geen of amper problemen oplevert voor het uitvoeren van de job en de samenwerking met de collega's, dan wordt binnen

de meeste leercases enkel de direct leidinggevende hiervan op de hoogte gesteld. De motivatie achter is dat een brede communicatie kan leiden tot 'labeling' van de doelgroepwerknemer, wat in de weg kan staan van een kwaliteitsvolle tewerkstelling. Bovendien willen werkgevers deze werknemers ook een (nieuwe) kans of start geven.

Een andere vaststelling is dat er vaak geen echte acties dienen opgezet te worden om een draagvlak te creëren binnen de organisatie, of om te sensibiliseren, maar dat het tewerkstellen van en samenwerken met doelgroepwerknemers automatisch leidt tot een open en begripvolle werkvloer, waar een draagvlak bestaat voor verschillen en beperkingen. Doordat werknemers samenwerken met 'andere' werknemers of doelgroepwerknemers, groeit automatisch meer begrip voor verschillen en beperkingen (waar dit vroeger vaak niet zo was) en nemen (indien deze aanwezig zijn) vooroordelen af. Belangrijk hierbij is wel dat de motivatie om te werken met doelgroepwerknemers duidelijk wordt uitgedragen door de werkgever en/of de leidinggevende, en dat deze inspanningen doet om de sfeer op de werkvloer goed te houden. Door te werken aan relaties op de werkvloer zelf, en problemen en strubbelingen daadkrachtig aan te pakken, wordt er na verloop van tijd spontaan een draagvlak op de werkvloer, en in de hele organisatie, gecreëerd.

Meerwaarde is groot, maar succesverhalen zijn nodig

De grootste meerwaarde die werkgevers ervaren, is dat doelgroepwerknemers heel gemotiveerde en loyale medewerkers zijn, die zich inzetten en waarop kan gebouwd worden. Dit is voor hen de belangrijkste meerwaarde. Ook betreft het cases waarvan het merendeel van de werkgevers een meerwaarde ziet in de aanwezige verschillen op de werkvloer, een meerwaarde die gecreëerd en ondersteund wordt door het gevoerde beleid rond diversiteit. Daarnaast hebben verschillende organisaties door hun samenwerking met doelgroepwerknemers geschikte kandidaten gevonden voor vacante jobs die moeilijk invulbaar waren. Ook hier primeren vooral motivatie en inzet van de doelgroepwerknemer, en compenseren deze eigenschappen, de kennis en ervaring die vaak beperkt of afwezig zijn en waarin extra opleidingstijd dient geïnvesteerd te worden,

alsook andere eventuele problemen en beperkingen.

Echter, het blijft belangrijk om deze succesverhalen te hebben, en om doelgroepwerknemers een weg te zien afleggen naar een volwaardige en duurzame tewerkstelling in de organisatie. Deze succesverhalen zijn een belangrijke 'trigger' voor de organisaties om deze acties te blijven inzetten en te blijven investeren in doelgroepwerknemers. Het engagement en de investering vanuit de werkgever zijn vaak zeer groot en hier staat niet altijd een win-win situatie tegenover. Daarom dat ervaringen waar dit wel zo is, zo belangrijk zijn om gemotiveerd te blijven.

Sociale economie als drempel?

We stelden vast dat de sociale economie soms zelf een drempel kan vormen voor doelgroepwerknemers om door te stromen naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. We durven zelfs spreken van een 'sociale economie-val' voor een deel van de doelgroepwerknemers. Zowel uit de cases als uit gesprekken met sociale economie organisaties bleek dat bepaalde, 'sterkere' doelgroepwerknemers zich toch wel in een zekere 'comfortzone' bevinden in de sociale economie. Een overstap naar het NEC gaat gepaard met onzekerheden met betrekking tot eventuele terugkeer naar de sociale economie (bij een overstap naar het NEC is de doelgroepwerknemer immers niet meer werkloos en voldoet hij of zij niet meer aan de voorwaarden), het werktempo dat geëist wordt, de begeleiding (de grote aandacht die er in de sociale economie wel is voor persoonlijke problemen en persoonlijke extra begeleiding), enzovoort. Op deze manier kan de sociale economie dus soms zelf een drempel worden voor een (duurzame) tewerkstelling op de reguliere arbeidsmarkt.

Bovendien bleek dat de 'werkvloeren' niet altijd even goed op elkaar afgestemd zijn en dat er een kloof bestaat tussen de jobkennis zoals verworven binnen de sociale economie organisatie, en wat gevraagd wordt in de praktijk van de sector.

Conclusies en aanbevelingen

De bestudeerde organisatiecases zijn stuk voor stuk 'good practices' wat de tewerkstelling van

doelgroepwerknemers betreft. Het gaat telkens om organisaties die op een bewuste manier acties opzetten om doelgroepwerknemers toe te leiden, om de noodzakelijke randvoorwaarden te creëren voor een kwalitatieve en duurzame tewerkstelling en om een draagvlak in de organisatie op te zetten. Op deze manier slagen ze er niet enkel in om deuren, maar ook om praktijken en ogen te openen, met een duurzame integratie van (een verscheiden groep van) doelgroepwerknemers tot gevolg. Mits enkele kritische succesfactoren is het dus wel degelijk mogelijk om echte kansen op te zetten op de reguliere arbeidsmarkt voor doelgroepwerknemers, die een grote afstand tot deze arbeidsmarkt ervaren. Het is echter wel belangrijk aan te geven dat het hier gaat om tien uitzonderlijke organisaties, die stuk voor stuk sterk inzetten op de tewerkstelling van deze doelgroep, en dat dit allesbehalve evident is. Dit onderzoek leidt tot volgende conclusies en aanbevelingen.

Een grote investering: compensaties als 'trigger' voor tewerkstelling van doelgroepwerknemers

Tewerkstelling van doelgroepwerknemers vraagt een grote investering van de werkgever. We stellen vast dat het kunnen gebruik maken van kosteloze (inwerk)stages en van de kosteloze expertise van sociale economie organisaties van groot belang is voor de betrokken werkgevers. Ook financiële tegemoetkomingen – het gaat hierbij vooral om 'doelgroepkortingen' of tussenkomsten in de loonkost – maken het voor de organisaties mogelijk om doelgroepwerknemers aan te werven en hen begeleiding en eventueel opleiding aan te bieden. Het is dan ook van belang dat het beleid sterk inzet op deze ondersteuning, de bekendmaking van deze (financiële) incentives en organisaties de weg hiernaartoe wijst.

Bedrijven aanmoedigen in te zetten op doelgroepwerknemers, specifiek ook voor de invulling van knelpuntvacatures

Het is belangrijk om werkgevers te wijzen op de mogelijkheden van het inzetten van doelgroepwerknemers om knelpuntvacatures in te vullen. We stelden immers vast dat verschillende organisaties doelgroepwerknemers aanwerven, en hen op de

werkvloer verder opleiden en begeleiden, in plaats van de moeilijke zoektocht naar de onmiddellijk inzetbare kandidaat verder te zetten. Zo wordt ervoor gekozen om kandidaten die niet onmiddellijk inzetbaar zijn, een aangepaste functie aan te bieden en/of zelf op te leiden en te begeleiden in de organisatie.

Een grote meerwaarde voor de werkgever is dat op deze manier de doelgroepwerknemer alle kennis en ervaring verwerft binnen de organisatie, van collega's en leidinggevenden. Het vergt extra tijd en investering, maar de lagere kost (via stages of financiële tegemoetkomingen) om deze werknemers tewerk te stellen (en eventueel de externe begeleiding die men krijgt van externe organisaties) en de loyaliteit van deze werknemers, kan dit compenseren. Na deze inwerkperiode draait de doelgroepwerknemer bovendien op een volwaardige en gemotiveerde manier mee in de organisatie. Werkgevers en organisaties kunnen via deze weg knelpuntvacatures invullen, op een manier waarbij de continuïteit van de dienstverlening of productie niet in het gedrang komt doordat een functie lange tijd openstaat. Door hierop te wijzen kunnen mogelijk meer werkgevers en organisaties over de streep getrokken worden om de stap te zetten.

Volgende zaken bevelen we aan: gerichte informatie- en sensibiliseringcampagnes opzetten naar organisaties en sectoren die kampen met een hoog aandeel knelpuntvacatures; het (blijven) investeren in en aanbieden van (sectorale) opleidingstrajecten voor doelgroepwerknemers, specifiek gericht naar knelpuntvacatures; aangeven van wat nodig is (en welke instrumenten er ter ondersteuning bestaan) om de tewerkstelling ook succesvol en duurzaam te maken en deze instrumenten afstemmen op doelgroepwerknemers; het delen van succesverhalen van sectoren en organisaties waar dit effectief geleid heeft tot een snelle en goede invulling van knelpuntvacatures.

Sociale economie en reguliere economie samenbrengen

Organisaties die samenwerken met de sociale economie krijgen een belangrijke mate van ondersteuning door de sociale economie organisaties

(toeleiding en begeleiding). Uit verkennende interviews met sociale economie organisaties blijkt echter dat zij het moeilijk hebben om een samenwerking met werkgevers aan te gaan, en meer nog, om hen te bereiken. Omgekeerd zijn vele werkgevers uit de sector niet op de hoogte van het bestaan en de werking van de organisaties in de sociale economie. Het water lijkt (te) diep. Het beleid kan dan ook samenwerking tussen sociale en reguliere economie stimuleren en faciliteren.

Werkgevers zijn niet altijd op de hoogte van de sociale economie; wie ze zijn, wat ze doen en welke rol ze kunnen vervullen. Het opzetten van acties om werkgevers op sectorniveau meer bekend te maken met sociale economie, bijvoorbeeld als alternatief toeleidingskanaal voor (knelpunt)vacatures, kan een belangrijke oplossing zijn om geschikte kandidaten naar de sector toe te leiden. Ook de Vlaamse overheid kan dit op grotere schaal doen door informatie over de sociale economie, en op welke manier deze een meerwaarde kan zijn voor werkgevers in het NEC, beschikbaar te stellen en werkgevers hiernaar de weg te wijzen.

Een van de belangrijkste manieren om sociale en reguliere economie samen te brengen, is het opzetten van stages in de reguliere economie. Ook hier geven verschillende sociale economie organisaties aan dat dit niet evident is. Nochtans is een stage een ideale manier om de brug te slaan tussen sociale en reguliere economie. De overheid kan hier dus sterker op inzetten, door dit (financieel) aantrekkelijk te maken voor werkgevers in het NEC en op een manier die weinig administratieve belasting met zich meebrengt.

Drempels eigen aan de sociale economie remediëren

We stelden vast dat de sociale economie soms zelf een drempel kan vormen voor de overstap naar

een tewerkstelling in het NEC. Er moet dan ook ingezet worden op het remediëren van drempels die eigen zijn aan de sociale economie zelf, alsook op het opzetten van een betere afstemming tussen sociale en reguliere economie, wat aangeleerde kennis en ervaring en, algemeen, werkvloeren, betreft.

Een concrete stap hiertoe is om sectoren mee te betrekken bij de uitwerking van werkvloeren/trajecten in de sociale economie. Ook kan er rekening gehouden worden met structurele knelpuntvacatures en de vereiste competenties voor deze vacatures. Een andere concrete actie is om in de sociale economie begeleiders in te zetten met veel ervaring in het NEC of begeleiders die zelf nog in het NEC actief zijn. Verder kan er meer aandacht voorzien worden voor externe werkvloeren, in de vorm van korte kennismakingsstages.

Een andere drempel bestaat in het feit dat een overstap naar het NEC ertoe leidt dat, indien deze misloopt, de doelgroepwerknemer niet meer terecht kan in de sociale economie. Dit kan van doorstroom een grote sprong in het diepe maken. Het voorzien van een soort 'terugkeergarantie' kan in dit geval een goede oplossing zijn.

*Miet Lamberts
Laura Jacobs
HIVA-KU Leuven*

Noot

1. Behalve acht cases uit de zorg- (vijf cases) en bouwsector (drie cases), voerden we twee cases uit in andere sectoren omwille van het succesgehalte hiervan.

Bibliografie

Lamberts, M., & Eeman, L. (2012). *De 'gatekeepers' op de arbeidsmarkt*. Leuven: HIVA-KU Leuven.