

Bouwstenen voor het Vlaamse kader rond individueel maatwerk

Tine Vandekerkhove, Ludo Struyven - HIVA-KU Leuven

Vandekerkhove, T., De Leebeeck, K., Knipprath, H., & Struyven, L. (2021). *Begeleiding op de werkvloer op een nieuwe leest. Bouwstenen voor een kader voor het individueel maatwerk in Vlaanderen*. HIVA-KU Leuven.

ABSTRACT

Deze bijdrage verkent de contouren voor de invulling en vormgeving van het nieuwe kader 'individueel maatwerk' in Vlaanderen. Anders dan bij collectief maatwerk in maatwerkbedrijven richt het zich tot reguliere werkgevers. Het doel is om de aanwerving en tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt niet enkel financieel te ondersteunen, maar ook via begeleiding op maat van de persoon en de werkomgeving. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de begeleidingscomponent een belangrijke rol speelt in het succes van de loonpremie. Hier gaan we een stap verder door een antwoord te geven op vragen naar het 'wat en hoe, voor wie en door wie' van de begeleidingspremie. We baseren ons op een vergelijkende studie in Nederland, Oostenrijk en Zweden en op kwalitatief verkennend onderzoek in Vlaanderen. In een eerste stap identificeren we drie centrale principes die het uitgangspunt vormen binnen het individueel maatwerk. Er dient toegewerkt te worden naar (1) een geïntegreerd model dat een brug creëert tussen individueel en collectief maatwerk, en (2) dat tegelijk de opgebouwde expertise en ervaringen vanuit het collectief maatwerk niet uit het oog verliest. Om ook reguliere bedrijven vatbaar te maken voor kwetsbare profielen, en om voldoende tewerkstellingsplaatsen voor de doelgroep in het normaal economisch circuit (NEC) te verzekeren, is het verder (3) belangrijk om de werkgever te gaan ondersteunen en niet extra te belasten, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van dienstverlening. Deze drie principes in acht genomen pleiten we voor de uitwerking van een geïntegreerde matchmaking vooraf, vanuit een breder netwerk van dienstverleners, zowel vanuit de reguliere als sociale economie. Op de werkvloer zelf kan de rol van de begeleider dan weer intern of extern worden opgenomen. Echter, zeker voor de zwakkere doelgroep zal vooral een duo-rol tussen een externe begeleider en interne mentor waardevol zijn, zo leren we uit vergelijkend landenonderzoek. Belangrijk voor het individueel maatwerk is verder dat er ruimte wordt gecreëerd om in te spelen op het onvoorspelbare verloop van een begeleidingsproces, zeker in de financieringswijze. Tot slot dient ook de kwaliteitsbewaking, zowel bij de erkenning van de begeleider en de jobcoachorganisatie als tijdens en na het begeleidingstraject zelf, een prominente plaats te krijgen.

Benut elk talent op de arbeidsmarkt. Dat is dé ambitie van de beleidsnota Werk en Sociale Economie van Vlaams minister Hilde Crevits. Zeker voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, omwille van een beperking of gezondheidsproblemen, moeten er hiertoe extra plaatsen worden gecreëerd. Voor deze plaatsen wordt voornamelijk gekeken naar samenwerking met reguliere werkgevers. In de conceptnota 'individueel maatwerk' van de Vlaamse Regering (10 juli 2020) worden de beoogde doelstelling en bijbehorende maatregel al kort geschetst. De conceptnota formuleert nog geen ambitieniveau, maar is bovenal helder in de keuze om de prioriteit te leggen bij personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en bij *reguliere* werkgevers. Al blijft de weg van concept naar regelgevend kader lang.

Deze bijdrage verkent de contouren voor de uitwerking van een kader individueel maatwerk in Vlaanderen. We tonen aan dat er veel te leren valt van hoe andere landen de tewerkstelling van deze doelgroep op de reguliere arbeidsmarkt verzekeren. Maar ook het Vlaamse model voor collectief maatwerk levert bruikbare inzichten op.

In deze bijdrage bieden we een kijk op de relevante bouwstenen voor het nieuwe kader individueel maatwerk in Vlaanderen. Het opzet van deze bijdrage en het bijbehorende onderzoek is om verschillende beleidsopties rond dit kader aan te reiken en elementen bij de overweging samen te brengen. Op die manier willen we beleidsmakers mee in staat stellen om weloverwogen keuzes te maken met betrekking tot de invulling van individueel maatwerk. Voor de uitwerking van het nieuwe kader onderscheiden we volgende vier kernaspecten binnen een begeleidingsproces: de centrale componenten in een begeleidingstraject, de ontdebelling van begeleidingsrollen, de financiering en de kwaliteitsbewaking. Allereerst werpen we een blik op het model voor begeleiding op de werkvloer in drie andere landen, waarna het collectief maatwerk in Vlaanderen aan bod komt.

Begeleiding op de werkvloer in Nederland, Oostenrijk en Zweden

Een eerste internationale verkenning leert ons dat het doel om meer mensen met een beperking in de reguliere economie in te schakelen niet enkel in het Vlaamse beleidskader voorop staat. Heel wat andere landen zijn hier fervent mee bezig. Als startpunt van dit onderzoek bestuderen we daarom drie buitenlandse cases, met name Nederland, Oostenrijk en Zweden, die in het oog springen met hun praktijken rond jobcoaching. Voor elk van deze landen houden we de wijze waarop begeleiding op het werk vorm krijgt in de reguliere, maar ook de sociale, economie tegen het licht. Dit doen we aan de hand van een literatuurstudie en deskresearch, aangevuld met interviews met relevante beleidsmedewerkers en actoren uit het veld.

Centraal in de landencases staat het belang van een goede matchmaking vooraf, samen met de nood aan contextgebondenheid doorheen het hele traject. Zo bestaat de startfase van een begeleidingstraject in de reguliere economie steeds uit het zoeken en vinden van jobs. Elk van de onderzochte landen vertrekt hiervoor vanuit het idee van matchmaking. Er moet een match gezocht worden tussen een werknemer, zijn of haar noden, wensen en verwachtingen enerzijds en een job of werkgever anderzijds. Om de match mogelijk te maken, wordt de wisselwerking tussen het vinden van een job en het begeleiden in de job fijnmazig op elkaar afgestemd. Verschillende actoren worden aangesproken om deze fase uit te werken, en samenwerking staat voorop. Zeker in Zweden is dit het geval. De 'Supported Employment'-techniek die daar wordt gehanteerd, is een schoolvoorbeeld van matchmaking via samenwerking. Deze samenwerking is een noodzakelijke voorwaarde om een goede match tussen werknemer en werkvloer te verzekeren.

Tegelijk merken we op dat elk land ook eigen accenten legt. En ook hier zijn lessen uit te trekken. We denken aan de toevoeging van een interne mentor op de werkplek, die in tandem met de formele coach de begeleiding mee vormgeeft, zoals in enkele projecten in Oostenrijk. Of aan de keurmerken die het UWV in Nederland hanteert om de 'markt' van externe begeleidingsorganisaties die kwaliteitsvolle dienstverlening bieden te laten spelen. Het zijn twee inzichten die we ook in de uitwerking van het Vlaamse kader wensen op te nemen. Een inzicht in de aspecten die minder goed lopen, leert ons tot slot de aandachtspunten voor het Vlaamse model. Het betreft onder andere de modaliteiten van het tendersysteem in Oostenrijk, waarbij om de drie à vier jaar een nieuwe tender wordt uitgeschreven waarop geïnteresseerde jobcoachorganisaties kunnen intekenen. De korte doorlooptijd staat continuïteit in de weg, waardoor relevante expertise, kennis en ervaring dreigen verloren te gaan. In Zweden leidt de sterke inzet op de 'vermarkting' van dienstverlening dan weer tot een grote versnippering van het aanbod, wat erg nadelig is voor de werknemers in kwestie. In Nederland tot slot blijkt dat door de grote beleidsvrijheid van de gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Participatiewet, de controle en monitoring van de kwaliteit van jobcoaching daar beter kan.

Collectief maatwerk in Vlaanderen: benut de aanwezige expertise

Vlaanderen heeft reeds een aantal jaren een kader voor collectief maatwerk, waarin de werking van maatwerkbedrijven en -afdelingen in de sociale economie wordt geregeld. Gezien het uitgangspunt bij het Vlaamse beleid om de doelgroep in collectief maatwerk te laten overlappen met de beoogde doelgroep van het individueel maatwerk, is het relevant dit collectief maatwerkkader nader onder de loep te nemen en waar mogelijk bruggen tussen beide te creëren.

In eerste instantie blijkt uit de gesprekken met actoren in het veld dat er enkele verbeterpunten aan het kader collectief maatwerk aan te brengen zijn. Het gaat voornamelijk om de scharniermomenten van instroom en doorstroom. Cruciaal bij de instroom is de toeleiding van kandidaten: hier wordt vanuit het werkveld van collectief maatwerk meer samenwerking bepleit tussen VDAB en maatwerkbedrijven. Ook doorstroom zou flexibeler kunnen worden uitgewerkt door een betere omkadering, fasering en ondersteuning. Naast de verbeterpunten zijn er ook meerdere leerpunten te halen uit het kader collectief maatwerk. Deze vloeien voort uit de jarenlange expertise die in collectief maatwerk werd opgebouwd in het werken met de specifieke doelgroep van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het is van belang deze goede praktijken en expertise niet verloren te laten gaan, en maximaal te benutten voor de vormgeving van het nieuwe kader individueel maatwerk.

Er zijn drie grote bouwstenen vanuit het collectief maatwerk, die met name relevant zijn in de context van het individueel maatwerk. Ten eerste blijkt de manier waarop de noden van de werknemer worden ingeschat in collectief maatwerk erg waardevol. VDAB hanteert hiervoor een toepassing van de International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF). Met behulp van dit ICF-instrument kunnen de vaardigheden en het functioneren van een persoon op een holistische wijze in kaart worden gebracht. Het is een universeel instrument, dat terugkeert in verschillende fasen van het begeleidingstraject en waarin VDAB al heel wat knowhow heeft opgebouwd. Bovendien krijgen de adviezen die uit een ICF-indicering rollen multidisciplinair vorm. Het is belangrijk deze tool verder te valideren, en ook in het individueel maatwerk toe te passen.

Ten tweede duiden we op het belang van het gebruik van een POP, een persoonlijk ontwikkelingsplan. Elke actor in het collectief maatwerk is terdege overtuigd van het nut van een POP. Zo'n plan houdt de actiepunten bij die de werknemer in samenspraak met de coach en werkgever op voorhand bepaalt. Deze worden geregeld opgevolgd, en zo wordt getracht om progressie in het traject te krijgen. Hoewel het POP in de huidige conceptnota geen plaats krijgt, is het een erg nuttig middel ter ondersteuning van een traject dat in het individueel maatwerk niet verloren mag gaan. Ook voor de kwaliteitsbewaking achteraf is het instrument relevant, aangezien het omschreven wordt als het enige tastbare element dat verwijst naar het inhoudelijke aspect van een begeleidingstraject. Het POP maakt het mogelijk deze inhoudelijke kwaliteit op te volgen. Een aandachtspunt voor beide kaders is alvast dat deze waardevolle POP's meer dienen te worden ingezet in een kader van ondersteuning en begeleiding vanuit VDAB. Dit verdwijnt in de huidige praktijk nog te sterk naar de achtergrond.

Als derde bouwsteen verwijzen we naar de individuele rugzak. Binnen het rugzakstelsel in collectief maatwerk zien we twee belangrijke componenten die het financieringssysteem mee vormgeven. Ze vormen samen het werkondersteuningspakket of WOP. Het betreft enerzijds de loonpremie, om het rendementsverlies op te vangen. Ten tweede is er de begeleidingspremie, om de begeleidingsnoden van de werknemer op de werkvloer op te vangen. De inschatting van de hoogte van de loon- en begeleidingspremie wordt gelinkt aan het individu (in een regime laag, midden of hoog), vandaar de verwijzing naar een individuele 'rugzak'. We benadrukken alvast het belang van deze twee financieringscomponenten, ook voor individueel maatwerk. Zowel het rendementsverlies als de begeleidingsnood kan via de zogenoemde rugzak adequaat worden opgevangen.

Tegelijk horen we vanuit het veld dat aan dit model een zekere mate van onvoorspelbaarheid verbonden is, ook al gebeurt de inschatting op een zo objectief mogelijke wijze door VDAB. Af en toe worden werknemers in een WOP met lage begeleidingsintensiteit ingeschaald, terwijl ze in de praktijk veel meer begeleidingstijd behoeven. Ook het omgekeerde, waarbij het WOP te hoog wordt ingeschat, doet zich voor. In collectief maatwerk kan deze onvoorzienbaarheid relatief eenvoudig gecompenseerd worden op de werkvloer. Hier is immers meer de mogelijkheid om snel te schuiven op de werkvloer, indien bepaalde personen meer of minder begeleidingsnoden blijken te hebben. In individueel maatwerk ligt dit moeilijker, een werknemer wordt (voornamelijk) individueel op een werkvloer geplaatst. Het zal hier zaak zijn om een transparant systeem van herindicering (of herinschatting) te ontwikkelen, dat een evaluatie van het WOP op meer regelmatige basis mogelijk maakt. Men kan ook opteren voor een volledig andere aanpak, waarbij de begeleider zelf de vrijheid (en subsidies) krijgt om de begeleiding flexibel aan te passen aan de vaak veranderende noden van de werknemer. We komen hierop terug bij de bespreking van het financieringsmodel voor de begeleiding in individueel maatwerk.

De bouwstenen voor het individueel maatwerk kader

Hoe kunnen we nu de stap zetten naar een nieuw kader individueel maatwerk? De voorgeschiedenis van het jarenlange proces van de regelgeving voor collectief maatwerk illustreert dat deze stap niet eenvoudig is. Bovendien speelt er in de context van het individueel maatwerk een belangrijk extra element dat we niet uit het oog mogen verliezen. Het kader voor individueel maatwerk krijgt immers noodzakelijk vorm in een fundamenteel verschillende context dan het kader collectief maatwerk. In collectief maatwerk zien de organisaties het als hun missie om doelgroepwerknemers te begeleiden en te werken aan hun groei. Reguliere bedrijven die personen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen tewerkstellen, zullen dit daarentegen doen als privéspeler op een concurrentiële markt. Om daarom ook reguliere bedrijven vatbaar te maken voor kwetsbare profielen en voldoende tewerkstellingsplaatsen voor de doelgroep te verzekeren in het normaal economisch circuit (NEC), wordt het cruciaal om de reguliere werkgever te ondersteunen en niet extra te belasten. Het kader moet daarom (1) zoveel mogelijk vorm en ruimte laten voor vrijheid van ondernemerschap, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. In tweede instantie dient toegewerkt te worden naar (2) een geïntegreerd kader dat een brug creëert tussen individueel en collectief maatwerk en dat, zoals in de vorige paragraaf bepleit, (3) de aanwezige expertise uit het collectief maatwerk niet uit het oog verliest. Het zijn drie centrale principes die het uitgangspunt vormen voor de uitwerking van het individueel maatwerk. Deze principes in acht genomen, formuleren we hieronder de belangrijkste aanbevelingen voor het individueel maatwerk kader in de vorm van vier lessen, die telkens slaan op een van de bouwstenen van een begeleidingstraject.

Les 1: organiseer matchmaking vanuit een samenwerkingsverband van VDAB en een pool van begeleiders

Uit de literatuur leren we dat de fase van indicering, toeleiding en bemiddeling, waarbij een werknemer volgens zijn of haar capaciteiten wordt ingeschat en wordt toegeleid naar een arbeidsplaats, een cruciale rol speelt in het verzekeren van duurzame tewerkstellingsinitiatieven. Het is daarom essentieel dat deze fase, die we vanuit een geïntegreerde benadering omschrijven als de matchmaking, op een professionele en doeltreffende manier, en in gezamenlijke verantwoordelijkheid, wordt aangepakt. Vanuit gesprekken met actoren in de drie landencases en het Vlaamse kader voor collectief maatwerk identificeren we enkele noden waaraan in deze fase moet beantwoord worden. Het gaat met name over de nood aan de formele zoektocht naar een goede matchmaking tussen een werknemer en een job of onderneming, vanuit een samenwerking tussen VDAB en relevante actoren in het veld, met voldoende mogelijkheden tot afstemming en informatiedoorstroom.

In de praktijk werkt VDAB voor de matchmaking, of een beperkter aantal taken hierin, al samen met andere actoren. De voornaamste partners zijn GTB's (gespecialiseerd team bemiddeling) en GOB's (gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingsdienst). Vanuit de geïdentificeerde noden pleiten wij er voor om deze samenwerking breder open te trekken, zowel qua inhoud als qua betrokken actoren. We pleiten voor de uitbouw van een breed samenwerkingsverband van VDAB in co-bevoegdheid met een pool van begeleiders, om de matchmaking vorm te geven op het niveau van de arbeidsmarktregio's. Deze pool van begeleiders kan bestaan uit actoren in het collectief maatwerk, hier biedt zich immers een grote expertise en ervaring aan rond jobfinding en de vorming van netwerken met het reguliere circuit. Bovendien kunnen ze op die manier ook extra optreden als partner inzake de jobcoaching zelf. Maar dit netwerk dient zich hiertoe niet te beperken. Om de continuïteit tussen jobfinding en jobcoaching verder te versterken, kan ook de wereld van de externe coaches (zie verder), die instaan voor de begeleiding op de werkvloer zelf, aangesproken worden. Belangrijke parameters voor deze brugfiguren zijn dat ze voldoende kennis kunnen aandragen en bereid zijn een bedrijfsnetwerk te delen. Er dient een structurele inbedding te komen van deze pool, om het netwerk te formaliseren en het behoud van expertise veilig te stellen.

In dit model van een regionale pool voor matchmaking wordt het proces voorafgaand aan de aanwerving opgenomen, vanuit een focus op samenwerking. Dit proces bestaat, naar analogie met de Supported Employment-techniek, uit vijf hoofdtaken. Het gaat om (1) het zoeken van jobopportunities in het NEC, (2) het houden van een gesprek over de werkomgeving en de werkgeversbetrokkenheid, (3) de screening van de job, (4) de screening van de werknemer en (5) de matching als sluitstuk. Ook na stap vijf blijft de VDAB in co-bevoegdheid met de pool van begeleiders in beeld. Om duurzame tewerkstellingsverbanden te garanderen, is een verdere opvolging ook na de start van een traject immers aanwezig. Inzake de co-bevoegdheid kunnen verder enkele extra accenten worden aangebracht. Een taakverdeling tekent zich af waarbij VDAB primair verantwoordelijk wordt gesteld voor het aanbrengen en de screening van kandidaten. Vanuit het veld in collectief maatwerk wordt immers erkend dat de ICF-indicering met VDAB als neutrale actor erg waardevol is. De andere partners in het netwerk, met name de pool van begeleiders, nemen de rol op voor het aanbrengen van werkgevers, de omgang met werkvloeren, de screening van jobs en waar mogelijk ook de ondersteuning in de begeleiding zelf. Gezien de recente ontwikkeling naar meer en meer samenwerking tussen maatwerkbedrijven en reguliere werkgevers, zit hier alvast knowhow die kan worden binnengebracht in het samenwerkingsverband. Deze organisaties kunnen terugvallen op een jarenlange expertise met de doelgroep, en kennen de faciliteiten om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen.

Les 2: verbreed het netwerk van dienstverleners via een 'markt' voor externe begeleiders

Het Nederlandse (en Oostenrijkse) beleidskader leert ons dat er drie mogelijke actoren zijn die de primaire begeleidingsrol op de werkvloer kunnen opnemen: een interne begeleider, een externe begeleider, of een externe begeleider in samenwerking met een interne mentor. We omschrijven de drie rollen (zoals wij ze percipiëren) kort in **TABEL 1**, en sommen enkele voor- en nadelen op. De keuze voor een welbepaalde rol wordt overgelaten aan de werkgever, soms in samenspraak met de werknemer. Ook in de Vlaamse context kan men ervoor opteren om deze keuze grotendeels bij de werkgever te leggen, afhankelijk van de mogelijkheden in de organisatie zelf. Zo zullen bedrijven die reeds ervaring hebben met de tewerkstelling van werknemers met een beperking of andere problematiek, of die al samenwerken met organisaties in de sociale economie, andere behoeften hebben dan ondernemingen die hier hun eerste stappen zetten.

TABEL 1 \ De drie mogelijke begeleidingsrollen in de Vlaamse context en de voor- en nadelen van elk van de rollen

Wie?	Voordelen	Nadelen
INTERNE BEGELEIDER - Al actief in de onderneming, collega van de werknemer - Aangesteld als hoofdbegeleider	- Permanent aanwezig	- Minder neutrale rol in de onderneming - Minder vakbekwaam (in de regel)
EXTERNE BEGELEIDER - Tewerkgesteld in externe (jobcoach)organisatie - Komt regelmatig op de werkvloer om de werknemer te begeleiden	- Neutrale rol in de onderneming: vertrouwenspersoon - Expertise - Ondersteuning werkgever	- Niet permanent aanwezig
DUO-ROL EXTERNE BEGELEIDER-INTERNE MENTOR - Externe begeleider: zie boven - Interne mentor: collega op de werkvloer die tijd en middelen krijgt om begeleidingsrol in duo op te nemen	> combineert beste van twee werelden	

Bron: HIVA - KU Leuven (op basis van nationale en internationale interviews met actoren in het veld)

Tegelijk stippen we aan dat het voor zo goed als elke onderneming niet eenvoudig zal zijn om werknemers met een hoge nood volledig intern te begeleiden. We verwijzen onder andere naar de randvoorwaarden, of de werkoverschrijdende problematieken, die sterk wegen op deze doelgroep. In collectief maatwerk wordt hiervoor aparte sociale dienstverlening voorzien. Ook in individueel maatwerk zal de inzet van een externe coach meer ruimte geven om deze randproblematieken te behandelen, ook vanuit de expertise binnen de externe jobcoachorganisatie. Bij de keuze voor een interne dan wel externe coach, al dan niet in duo met een interne mentor, reiken we daarom twee mogelijke verfijningen aan. Ten eerste zou de werknemer mee een stem kunnen krijgen in deze keuze, naar analogie met Nederland. Ten tweede lijkt voor de erg ‘zwakke’ doelgroep voornamelijk een duo-rol van de interne mentor met de externe coach waardevol: de werknemer kan dan terugvallen op een gespecialiseerde jobcoach, die wordt bijgestaan door een mentor die permanent op de werkvloer aanwezig is. Om een duurzame tewerkstelling in het NEC te verzekeren, kan de overheid bijvoorbeeld financieel aanmoedigen dat voor de ‘zwakkere’ profielen een beroep wordt gedaan op een externe begeleider.

Een belangrijke vraag is tot slot hoe externe jobcoaching op te schalen voor grotere aantallen werknemers uit de onderscheiden doelgroepen. Afhankelijk van het politieke ambitieniveau voor het individueel maatwerk is het cruciaal dat er (op termijn) voldoende dienstverleners van jobcoaching kunnen aangesproken worden. Het huidige spelersveld, met onder andere GOB's, GTB's, werkplekarchitecten, ... heeft hier alvast een primaire plaats in. Maar dit kan, parallel aan het opschalen van het ambitieniveau, verder uitgebreid worden door bijvoorbeeld ook private bemiddelaars, loopbaanbegeleiders, outplacementkantoren of andere dienstverleners toe te laten. Het kader heeft er baat bij dat er een ‘markt’ van jobcoaching kan ontstaan, met een veelheid aan mogelijke begeleiders die hun diensten kunnen aanbieden aan bedrijven. Zo wordt tegemoetgekomen aan de variëteit in noden, en wordt ook het potentieel aan invalshoeken en methodieken aangesproken. De vraag die rest is hoe zo'n ‘markt’ tot stand kan worden gebracht? Ervaringen met marktwerking voor de begeleiding van werkzoekenden via het tendersysteem is alvast één formule voor de organisatie; mogelijk beter geschikt om aan de grote variatie in noden en bedrijfssituaties tegemoet te komen, zijn meer flexibele formules die vertrekken van de vraagkant en de keuze van een gemandateerde dienstverlener vrij laten. Het kader dient hierbij uitnodigend te zijn voor de ontwikkeling van een dergelijke ‘markt’ voor jobcoaching in het individueel maatwerk, maar dient tegelijk kwaliteit te garanderen door een systeem van mandatering aan deze dienstverlening te koppelen. Door organisaties op diverse momenten de kans te geven tot mandaaterkenning, kan meer gefaseerd een ‘markt’ van begeleiders worden opgezet.

Les 3: creëer ruimte om in te spelen op het onvoorspelbare verloop van een begeleidingsproces

Vanuit het collectief maatwerk leren we dat de twee financieringscomponenten in het rugzakstelsel, voor loon en begeleiding, positief worden onthaald. Het betreft een model dat we ook kunnen overdragen naar de reguliere context, aangezien ook hier een rendementsverlies en een begeleidingsnood dienen opgevangen te worden. Om de hoogte van de loon- en vooral de begeleidingspremie te bepalen, zien we twee mogelijke modellen (**TABEL 2**), met ook mogelijke tussenvormen.

TABEL 2 \ Twee mogelijke financieringswijzen voor het individueel maatwerk

MODEL 1
BEGELEIDINGSPREMIE VOLGENS DE BEGELEIDINGSNOOD OP BASIS VAN ICF
Cfr. Collectief maatwerk
ICF-indicering in een van drie regimes (laag-midden-hoog) als startpunt
Momenten van herindicering om geschiktheid regime te toetsen
Uitbetaald aan interne begeleider (werkgever) of externe begeleidingsorganisatie
Vorm van individuele rugzakfinanciering
Begeleiding is gratis voor werkgever en werknemer
MODEL 2
BEGELEIDINGSPREMIE VOLGENS HET AANTAL GEPRESTEERDE UREN BEGELEIDING
Cfr. Basiselement uit Oostenrijks en Zweeds model (flexibiliteit voor de begeleider)
Premie op basis van aantal gepresteerde uren begeleiding door de externe begeleider (geplafonneerd)
Uitbetaald aan externe begeleidingsorganisatie
Vorm van vraagfinanciering, begeleider staat voor de vraag
Begeleiding is gratis voor werkgever en werknemer

Bron: HIVA - KU Leuven (op basis van nationale en internationale interviews met actoren in het veld)

Het eerste model volgt de logica vanuit het collectief maatwerk. De begeleidingspremie wordt op maat bepaald op basis van een ICF-indicering van de werknemer, in een van de drie regimes (laag, midden of hoog). Het is een vorm van individuele rugzakfinanciering, waarbij de noden van het individu centraal staan. Om meer op maat te werken worden momenten voor herindicering ingebouwd, hetzij op aanvraag, hetzij na het verstrijken van een bepaalde inwerkperiode. Dit om de geschiktheid van het regime te toetsen en indien nodig aan te passen.

Het tweede model neemt als uitgangspunt dat jobcoaches flexibel de benodigde begeleidingsintensiteit per traject kunnen bepalen, zoals in het Oostenrijkse en Zweedse financieringssysteem. De begeleidingspremie kan hiervoor worden toegekend op basis van geleverde prestaties, en berekend volgens het aantal gepresteerde uren begeleiding door de externe begeleider. Dit model is meer gebaseerd op de begeleider, met als implicatie dat wordt gekozen voor een externe partner voor deze begeleiding. Het blijft een vorm van vraagfinanciering, zoals bij het rugzakmodel op basis van ICF-indicering, waarbij de figuur van de begeleider vertolker wordt van de vraag.

Aan beide modellen zijn voor- en nadelen verbonden. Mogelijk kan het Vlaamse kader opteren voor een combinatie van beide modellen, door de waardevolle elementen van het ene model in te brengen in het andere model. Het betreft enerzijds het sturende karakter van de ICF-indicering in model 1: de ICF-indicering helpt als eerste houvast voor de begeleider en biedt een inschatting over hoe intensief de begeleiding dient te zijn. Bovendien wordt door een inzet op ICF toegewerkt naar een geïntegreerd model voor zowel het collectief als het individueel maatwerk. Een financieringspakket wordt hierbij bepaald los van de toekomstige werkgever. Dit is een belangrijk uitgangspunt.

Omgekeerd, vanuit het tweede model, kan het eerste model erbij gebaat zijn om de begeleiding soepel aan te passen volgens het verloop van de tewerkstelling. Zo wordt de mogelijkheid gecreëerd om tijdig en zonder extra drempels te remediëren, en om begeleiding vraaggestuurd te gaan heroriënteren. Hoe het kader ook vorm krijgt, wat bovenal telt is dat een juiste balans wordt gevonden tussen ICF-indicering en flexibiliteit in begeleiding.

Les 4: zet de kwaliteitsborging zoals dat al langer gebeurt voort

Een grote bekommernis voor de uitwerking van het kader individueel maatwerk, is de kwaliteitsborging van dienstverlening. We raden voor de Vlaamse case aan om een kwaliteitsmonitoringsysteem op twee niveaus uit te werken, zowel bij de erkenning van de begeleiders en externe jobcoachorganisaties, als tijdens en na het begeleidingstraject zelf.

Aan de voorpoort, voor een begeleidingstraject van start gaat, is het belangrijk om er enerzijds voor te zorgen dat de begeleiders die optreden als jobcoach aan bepaalde criteria voldoen. We pleiten voor de uitwerking van een duidelijk kwalificatieprofiel van de begeleider, in aansluiting met het collectief maatwerk, versterkt door een breed ontwikkeld opleidingsaanbod. In navolging van (enkele organisaties in) Nederland kan hier een keurmerk op individueel niveau aan gekoppeld worden, waarbij men expertise van begeleiding waarborgt aan de hand van een kwaliteitsregistratieboek voor de individuele jobcoach. Het betreft meer bepaald een platform waarop onder andere de blijvend opgedane ervaring rond begeleiding aantoonbaar moet gemaakt worden, of jaarlijks dient gemeld te worden hoe men zich als jobcoach verder bijschoolt. Anderzijds kan kwaliteit vooraf gewaarborgd worden door, in het geval van externe coaching, uitsluitend aanbieders te erkennen die voldoen aan de voorwaarden voor goede dienstverlening. Het toekennen van een keurmerk of label, op basis van een aantal criteria en kwaliteitscontroles, kan daarbij helpen. Hiervoor kan aangesloten worden bij de bestaande labels zoals vooropgesteld door het Departement WSE. Deze combinatie van kwaliteitsbewaking op individueel en organisatieniveau is na te streven om het behoud van expertise langs beide kanten veilig te stellen. Tegelijk merken we op dat deze laatste vorm van kwaliteitsbewaking niet mogelijk is in de context van interne begeleiding.

In tweede instantie is het ook belangrijk dat men tijdens en na de beëindiging van een traject de kwaliteit van dienstverlening opvolgt en monitort. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op een reeds bestaand kwaliteitssysteem, met name de kwalimon (kwalitatieve monitoring). Als goede praktijk voor kwaliteitsbewaking vanuit het werkveld van de GOB's, kan deze aanpak relevant en nuttig zijn voor het individueel maatwerk. De kwalimon gaat bij voorbaat uit van een focus op de inhoud van een traject, en hierbij aansluitend de aanmoediging tot maatwerk. Ook ligt er een sterke focus op het continu leren en verbeteren, vanuit een actief en consequent overleg, en de aandacht voor continue bijsturing. Merk op dat ook het POP, een belangrijke bron van kwaliteitsbewaking, op deze manier kan ingezet worden. Tot slot bevelen we binnen het individueel maatwerk ook periodieke controlemomenten en audits aan om zeer gericht kwaliteit te monitoren, naar analogie met wat gebeurt in het collectief maatwerk. Gezien de nood aan afstemming tussen beide kaders, is het aan te raden hier niet van af te wijken.