

# De rol van werkgevers bij de duurzame tewerkstelling van niet-beroepsactieven

Kathy Goffin, Yolène Sempels, An De Coen, Daphné Valsamis - Idea Consult

Sarah Vansteenkiste - Steunpunt Werk

Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). *Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering* (Onderzoeksrapport). Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.

## ABSTRACT

Hoe kunnen ondernemingen niet-beroepsactieven duurzaam tewerkstellen? Op welke manier kunnen het beleid en begeleidings- en bemiddelingsdiensten hierbij de nodige ondersteuning bieden? Via diepte-interviews met werkgevers en hr-verantwoordelijken werd in dit onderzoek inzicht gebracht in de succesfactoren bij ondernemingen om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerk te stellen. Zowel bij het bereiken, selecteren, onthalen en inwerken, als duurzaam tewerkstellen, zetten werkgevers in op doordachte initiatieven om de tewerkstelling van deze profielen te doen slagen. Ook de ondersteuningsnoden die werkgevers daarbij ervaren, werden in kaart gebracht. Een persona-analyse zorgde daarnaast voor een beter begrip van de diverse profielen in de doelgroep niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel, en de aanpak op maat die zowel vanuit ondernemingen, intermediaire organisaties, als het beleid nodig is om deze profielen naar een duurzame tewerkstelling te kunnen begeleiden. Op basis van de analyse van deze inzichten werden beleidsaanbevelingen geformuleerd. Zo is er nood aan een duidelijk aanspreekpunt dat werkgevers wegwijs kan maken in de tewerkstellingsmaatregelen en mogelijke partners waarmee men kan samenwerken. Ook een ontsnippering en verduidelijking van de rolverdeling van de verschillende organisaties die ondersteuning kunnen bieden, is aangewezen.

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. Het VESOC-akkoord 'Iedereen aan Boord' bakent vier prioritaire doelgroepen af, namelijk herintreders, leefloongerechtigden, NEET-jongeren<sup>1</sup> en personen in arbeidsongeschiktheid, die meer geactiveerd zouden kunnen worden naar werk. Dit vergt inspanningen vanuit het beleid, intermediaire organisaties (begeleidings- en bemiddelingsdiensten), de doelgroep zelf, maar ook vanuit werkgevers. In dit artikel bespreken we de elementen aan werkgeverszijde die maken dat bepaalde werkgevers erin slagen om niet-beroepsactieven (duurzaam) aan het werk te stellen, maar ook de ondersteuningsnoden die zij daarbij ervaren. Daarnaast brengen we inzicht in de diverse profielen binnen de doelgroep niet-beroepsactieven, en de aanpak op maat die zowel vanuit ondernemingen, intermediaire organisaties, als het beleid nodig is om deze profielen naar een duurzame tewerkstelling te kunnen begeleiden.

<sup>1</sup> De NEET-categorie omvat jongeren die niet aan het werk zijn en geen onderwijs of opleiding volgen maar hier wel voor in aanmerking komen (Not in Education, Employment or Training).

## Situering

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 uitdagingen 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.

## Methodologie

Voor dit onderzoek werden verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Een documentanalyse richtte zich op het in kaart brengen van de bestaande inzichten over het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven en de hefboomen en drempels die zijzelf maar ook de werkgevers ervaren bij de activering. We voerden negen helikopterinterviews uit met experts die kennis hebben over de uitdagingen van de prioritaire doelgroepen. Gebaseerd op de inzichten uit de documentanalyse en de helikopterinterviews, hebben we persona's ontwikkeld. De persona-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.

Ter voorbereiding van de analyse van de vraagzijde werd door Steunpunt Werk een verkennende data-analyse op basis van EAK-data uitgevoerd, gericht op de sectoren waar deze profielen in terechtkomen. In overleg met de stuurgroep werd, mede op basis van de geanalyseerde EAK-data, beslist om de analyse van de vraagzijde te focussen op de handel-, bouw-, zorg-, bank- en voedingssector. De analyse van de vraagzijde werd gebaseerd op achttien 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) en dus al sterk inzetten op inclusie. In een workshop met experts werd op basis van de resultaten gereflecteerd over aanbevelingen.

## 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 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, enzovoort).

Het is daarom belangrijk om in te zetten op samenwerking met verenigingen of 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 het 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 (bijvoorbeeld IBO, duaal leren of 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 of 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 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 leidinggevenden 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 het combineren van de privésituatie met werk een uitdaging kunnen maken. Heel wat inclusieve organisaties bieden waar mogelijk ondersteuning bij vragen met betrekking tot 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. Een aanbod aan ontwikkelingsmogelijkheden en een aangepast ontwikkelingsbeleid moeten de competenties op peil houden en kunnen bovendien interne transitieën faciliteren.

## 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.

### 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 of 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. 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 enerzijds en verenigingen of instanties die werken met doelgroepen anderzijds, een hefboom zijn.

## Beperkte taal- en cultuurcoaching

Ook komt naar voren dat heel wat ondernemingen een taal- 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. Denk daarbij aan een beperkte beschikbaarheid van taalcoaching en de niet-vergoede uren wanneer de werknemer les volgt (en dus niet kan werken). 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 zélf 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 zien inkrimpen. Bij de doelgroep leeft de vrees voor financiële gevolgen indien ze de stap naar de arbeidsmarkt zetten.

## 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. 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.

Deze analyse 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 - vanuit zowel de niet-beroepsactieve persoon, de onderneming, arbeidsbemiddeling- en begeleidingsdiensten als het beleid.

Er werden zes persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel ontwikkeld, samengevat in **FIGUUR 1**.

**FIGUUR 1** \ De zes persona's van niet-beroepsactieven met arbeidspotentieel



### 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 tegemoetkomt 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 niveaus (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 gebeurt 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 ten aanzien van 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 kunnen 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 worden wanneer de verwachtingen kunnen bijgesteld worden door een bemiddelaar die zijn of 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 (bijvoorbeeld de 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 of haar kunnen en is hij of 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 of zij is gemotiveerd maar beperkt inzetbaar door ontbrekende competenties, bijvoorbeeld 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 laagdrempelige vacatures, de organisatie van een ontwikkelingsgericht selectieproces en hr-beleid, een aanbod aan opleidingen op maat van het individu 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 (bijvoorbeeld 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 of justitie, die moeilijk combineerbaar zijn met een tewerkstelling.

Ondernemingen dienen zich flexibel op te stellen ten opzichte van de gedwongen hordeloper en zo de combineerbaarheid van de tewerkstelling met privéproblemen in de mate van het mogelijke te ondersteunen, bijvoorbeeld door het uurrooster tijdelijk aan te passen aan specifieke noden. Het is een meerwaarde als de onderneming ondersteuning kan bieden bij vragen met betrekking tot 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. Ondernemingen hebben bovendien 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 (bijvoorbeeld rond loonberekeningen, betalen van belastingen, enzovoort), 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 aanvangen zou voor de gedwongen hordeloper een opportuniteit zijn.

## **Beleidsaanbevelingen**

### **Duidelijk aanspreekpunt 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, bijvoorbeeld 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 (onder andere subsidiëring 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. Verder zou dit centraal aanspreekpunt ook advies kunnen geven over de mogelijke partnerorganisaties die kort bij de doelgroepen staan die de onderneming wenst te bereiken, zowel op lokaal niveau als op Vlaams en Belgisch niveau. Het centraal aanspreekpunt fungeert dan als tussenpersoon die de link kan leggen tussen de onderneming en instanties of verenigingen die doelgroepen begeleiden. Tot slot zou het ook ondersteuning kunnen bieden door 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 een van de trajecten die in het kader van de ESF-oproepen met betrekking tot '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 contextspecifieke 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 verduidelijking 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 om alle actoren en ieders positionering in kaart te brengen. Het platform Duurzaam Ondernemen kan daarin een belangrijke rol opnemen. Als deze puzzel volledig in beeld is gebracht, is het uitwerken van een duidelijke rolverdeling aan de orde, zodat die kan 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.

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

Naast bovenstaande prioritaire aanbevelingen, werden een aantal andere beleidspistes geïdentificeerd om aan een aantal knelpunten voor werkgevers tegemoet te komen. Ten eerste het vereenvoudigen van de regelgeving, procedures en administratie bij de tewerkstellingsmaatregelen van niet-beroepsactieven, zodat werkgevers hier gemakkelijker een weg in vinden. Ten tweede, voldoende middelen en informatie voorzien voor bemiddelingsdiensten om de nodige dienstverlening ten aanzien van niet-beroepsactieven en hun werkplekken te kunnen bieden. Verder dient men een positief, *empowerend* discours te hanteren, zowel ten aanzien van onderneming als ten aanzien van de niet-beroepsactieven. De laatste beleidspiste gaat over het aanpakken van randvoorwaarden en structurele drempels die ervoor zorgen dat ondernemingen bepaalde profielen niet kunnen aantrekken. Denk daarbij aan het wegnemen van onzekerheid met betrekking tot de financiële gevolgen van tewerkstelling, een duidelijk aanspreekpunt voorzien voor niet-beroepsactieven dat hen wegwijs maakt in de verschillende dienstverleningen en hen op lange termijn opvolgt, maar ook oplossingen voorzien voor mobiliteit, kinderopvang en een vlottere erkenning van buitenlandse diploma's.