

# NAAR EEN NIEUW CONCEPT VAN BEGELEIDING OP DE WERKVLOER?

BODW participatief doorgelicht

Annelies Droogmans, Greet Van Dooren,  
Peter De Cuyper & Hanne Van Waeyenberg

**KU LEUVEN**

**H:VA**

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

# NAAR EEN NIEUW CONCEPT VAN BEGELEIDING OP DE WERKVLOER? BODW participatief doorgelicht

**Annelies Droogmans, Greet Van Dooren, Peter De Cuyper & Hanne Van Waeyenberg**

**Projectleiding: Peter De Cuyper**

Onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Economie,  
Innovatie en Sport

**VIONA**



*Gepubliceerd door*  
KU Leuven  
HIVA ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING  
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België  
hiva@kuleuven.be  
www.hiva.be

D/2015/4718/23 – ISBN 9789088360497

© 2015 HIVA KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.  
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

# Inhoud

<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
<b>Lijst afkortingen</b>	<b>5</b>
<b>Lijst tabellen</b>	<b>7</b>
<b>Lijst figuren</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>- DEEL 1 onderzoeksopzet en afbakening -</b>	<b>13</b>
<b>1   Onderzoeksopzet</b>	<b>15</b>
1.1 Doel onderzoek	15
1.2 Onderzoeksverloop	16
1.2.1 Startvergadering met opdrachtgevers	17
1.2.2 Exploratieve fase via desk-research en face-to-face interviews	17
1.2.3 Verdiepende fase via bedrijfscases	18
1.2.4 Focusgroepen met coaches en sectorpanels met bedrijven	18
1.2.5 Feedbacksessie beleid	20
<b>2   BODW: conceptverheldering</b>	<b>21</b>
2.1 BODW in de literatuur	21
2.1.1 BODW binnen activeringsbeleid	21
2.1.2 BODW binnen onderwijs	23
2.1.3 BODW binnen HRM	23
2.1.4 ESF projecten m.b.t. BODW	23
2.1.5 Tot slot: BODW is werkplekieren?	24
2.2 Afbakening BODW	24
2.2.1 Werkdefinitie BODW	25
2.3 Selectie maatregelen	26
<b>- DEEL 2 onderzoeksresultaten -</b>	<b>29</b>
<b>3   Situatie 'as is': het huidige aanbod onder de loep</b>	<b>31</b>
3.1 Beschrijving maatregelen	31
3.1.1 IBO	31
3.1.2 Job- en taalcoaching (SLN)	31
3.1.3 Gespecialiseerde jobcoaching en GIBO	32
3.1.4 NodW en IBO T (VDAB)	34
3.2 BODW: een overzicht van de concrete modaliteiten	35
3.2.1 Uitvoerder	39
3.2.2 Doelgroep	40
3.2.3 Toeleiding	40
3.2.4 Opstartmoment	40
3.2.5 Streefcijfers bereik en resultaten BODW	41
3.2.6 Duur, doorlooptijd en frequentie begeleiding	42
3.2.7 Op en naast de werkvloer	43
3.2.8 Competenties	43
3.2.9 Individueel vs. In groep	44
3.2.10 Gerichtheid maatregel	44

3.2.11	Begeleider	44
3.2.12	Kost	44
3.2.13	Financiering	45
3.2.14	Monitoring en registratie	45
3.2.15	Sectorale spreiding	45
3.2.16	Bedrijfs grootte	46
3.3	Conclusie	46
<b>4</b>	<b>Welke noden hebben werkgevers?</b>	<b>47</b>
4.1	Nood aan gespecialiseerde expertise en tijd	47
4.1.1	Gespecialiseerde expertise	47
4.1.2	Tijd	51
4.2	Voor welke doelgroep?	53
4.3	Organisatie van het aanbod	54
4.4	Dé werkgever bestaat niet	55
4.4.1	Zorg	56
4.4.2	Bouw	57
4.4.3	Horeca	57
4.4.4	Dienstencheques	57
4.5	Conclusies	57
<b>5</b>	<b>Succesfactoren en evaluatie van het bestaande BODW aanbod</b>	<b>59</b>
5.1	Succesfactoren	59
5.1.1	Niveau werknemer	59
5.1.2	Niveau werkomgeving	59
5.1.3	Doorheen de begeleiding	59
5.1.4	Samenwerking tussen coach en werkgever	60
5.1.5	Profiel coach	60
5.2	Evaluatie per maatregel	60
5.2.1	Individuele beroepsopleiding	61
5.2.2	Job- en taalcoaching	61
5.2.3	NodW	62
5.2.4	IBOT	62
	<b>- DEEL 3 naar een nieuw concept van BODW? samenvatting en aanbevelingen -</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>65</b>
6.1	Definitie en afbakening BODW	65
6.2	Monitoring van BODW	66
6.3	Inhoud en nood aan BODW	67
<b>7</b>	<b>Naar een nieuw concept van BODW?</b>	<b>71</b>
7.1	Uitgangspunten	71
7.2	De inhoud van BODW	72
7.2.1	Minimale elementen voor elke vorm van BODW	72
7.2.2	Specifieke invulling van de deelvormen	72
7.2.3	(Sectorale) flexibiliteit	73
7.3	Doelgroep	74
7.4	Profiel en rol van de coach	75
7.5	Organisatie van het aanbod	75
7.6	Monitoring van BODW	77
7.7	Aansluiting op bestaande maatregelen	78
	<b>- BIJLAGEN -</b>	<b>79</b>
	bijlage 1 Overzicht bevroegde respondenten	81
	bijlage 2 Profiel van de BODW-coach	84
	<b>Referenties</b>	<b>87</b>

## Lijst afkortingen

<b>BODW</b>	Begeleiding op de werkvloer
<b>CIBO</b>	Curatieve individuele beroepsopleiding
<b>ESF</b>	Europees Sociaal Fonds
<b>GIBO</b>	Gespecialiseerde individuele beroepsopleiding
<b>GOB</b>	Gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum
<b>HRM</b>	Human resources Management
<b>IBO</b>	Individuele beroepsopleiding
<b>IBOT</b>	Individuele beroepsopleiding met taalcoaching
<b>LDE</b>	Lokale diensteneconomie
<b>MVO</b>	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
<b>NEC</b>	Normaal economisch circuit
<b>NODW</b>	Nederlands op de werkvloer
<b>NT2</b>	Nederlands als tweede taal
<b>SEC</b>	Sociaal economisch circuit
<b>SLN</b>	Steunpunt Lokale Netwerken
<b>VDAB</b>	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
<b>WN</b>	Werknemer
<b>WG</b>	Werkgever
<b>NWWZ</b>	Niet werkende werkzoekenden
<b>VIA</b>	Vlaanderen in Actie
<b>FeGOB</b>	Federatie van Centra voor gespecialiseerde opleiding, begeleiding en bemiddeling
<b>RIZIV</b>	Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering
<b>RESOC</b>	Regionaal sociaal-economisch overlegcomité
<b>KMO</b>	Kleine – en middelgrote onderneming
<b>POP</b>	Persoonlijk ontwikkelingsplan



# Lijst tabellen

Tabel 5.1	Sterktes en zwaktes van de individuele beroepsopleiding volgens werkgevers	61
Tabel 5.2	Sterktes en zwaktes van job- en taalcoaching volgens werkgevers	61
Tabel 5.3	Sterktes en zwaktes van gespecialiseerde jobcoaching - GIBO volgens werkgevers	62
Tabel 5.4	Sterktes en zwaktes van NodW volgens werkgevers	62
Tabel 5.5	Sterktes en zwaktes van IBOT volgens werkgevers	62
Tabel 7.1	Modaliteiten BODW	73





# Lijst figuren

Figuur 1.1	Onderzoeksverloop	17
Figuur 4.1	Overzicht maatregelen	55
Figuur 4.2	De werkgever bestaat niet	56



# Inleiding

Het beleid van de nieuwe Vlaamse regering wil hoog inzetten op investeren in werknemers en activeren van potentiële werknemers. De komende jaren zal de vervangingsbehoefte op de Vlaamse arbeidsmarkt toenemen; mede in het licht van de vergrijzing zal daardoor de nood toenemen om de potentiële arbeidsreserve maximaal toe te leiden naar een reguliere baan en hen te blijven ondersteunen ook tijdens de eerste periode van tewerkstelling in die nieuwe baan. Daarnaast stelt de arbeidsmarkt alsmaar meer eisen aan de productiviteit en de blijvende inzetbaarheid van werknemers. Voor nieuw aangeworven werknemers is het dan ook belangrijk om tijdens de eerste maanden en jaren adequate ondersteuning en begeleiding te krijgen. Zeker voor werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt is dit van belang. Het is immers niet enkel belangrijk om hen aan het werk te helpen, maar ook om hen aan het werk te houden.

Eén van de instrumenten die daartoe zou moeten bijdragen is begeleiding op de werkvloer (verder BODW). Op dit moment bestaan er verschillende vormen van BODW: vormen op de reguliere werkvloer en in de sociale economie, vormen die zich enkel richten op attitudes of taal alsook vormen die ook werken rond technische competenties, structureel verankerde vormen t.a.v. experimenten, vormen met bedrijfsinterne begeleiders (bv. mentoring) vs. vormen met bedrijfsexterne begeleiders, etc. Ook binnen de werkvormen zelf zien we veel variatie.

Ondanks de veelheid aan maatregelen is er weinig zicht op wat deze diverse instrumenten nu precies inhouden, of ze hun doelstellingen bereiken en waarom dat al dan niet het geval is. Daarnaast is er eveneens geen zicht op de mate waarin BODW aansluit bij de noden van werkgevers en werknemers.

De uiteindelijke finaliteit van dit onderzoek lag in het formuleren van aanbevelingen over hoe BODW er idealiter moet uitzien. Daarom opteerden we in dit onderzoek voor een participatieve aanpak waarbij we bij het ontwikkelen van het concept BODW expliciet stem gaven aan diverse stakeholders en de deelresultaten van het onderzoek telkens werden afgetoetst. Methodisch maakten we gebruik van literatuurstudie, bedrijfsbezoeken, interviews met ‘key informants’, focusgroepen met consulenten en werkgevers.

De neerslag van het onderzoek is in dit rapport terug te vinden. In een eerste deel gaan we dieper in op het onderzoeksopzet en het concept BODW. Daarbij selecteren we de maatregelen die voorwerp van de studie uitmaken. In een volgend deel gaan we eerst dieper in op de situatie ‘as is’, we beschrijven m.a.w. wat BODW op dit moment in de praktijk precies inhoudt. Vervolgens staan de noden van werkgevers centraal, daarbij wordt nagegaan welke ondersteuningsbehoeften werkgevers hebben. Daarna gaan we dieper in op een aantal kritische succesfactoren voor BODW en evalueren we kort de bestaande maatregelen. In een laatste deel worden de bevindingen samengevat en komen we tot een voorstel over hoe BODW er idealiter zou moeten uitzien.

Dit rapport zou in de eerste plaats niet mogelijk geweest zijn zonder de opdrachtgever. Wij bedanken dan ook het Departement Werk en Sociale Economie om ons de mogelijkheid te bieden om zulk uitgebreid onderzoek te doen naar BODW in het Vlaamse landschap. Voorliggend rapport is de neerslag van een participatief onderzoek. Wij willen dan ook iedereen bedanken die een steentje

bijdroeg aan de input voor dit rapport. In het bijzonder bedanken wij de verantwoordelijken van de sectoren horeca, bouw, zorg en dienstencheques die op zeer korte tijd heel wat werkgevers wisten te mobiliseren, de werkgevers en professionals die deelnamen aan de focusgroepen, de betrokken bedrijfscases die ons wegwijs maakten op hun werkvloer en iedereen die ons te woord stond en/of administratieve data aanleverde. Ten slotte zetten we ook graag de stuurgroep activering in de verf. Zij gaven mee richting aan het onderzoek en zorgden voor een grondige feedback op het eindrapport.

**- DEEL 1 ONDERZOEKSOPZET EN  
AFBAKENING -**

---



# 1 | Onderzoeksopzet

## 1.1 Doel onderzoek

Zoals in de inleiding reeds beschreven werd, vormt begeleiding op de werkvloer een belangrijke investering in zowel werknemers als werkgevers. In dit onderzoek wensen we ten eerste te komen tot een beter inzicht in de bestaande maatregelen. BODW is immers een begrip dat verschillende vormen van begeleiding omvat en gericht is op uiteenlopende doelgroepen. Deze studie heeft daarnaast tot doel de (gepercipieerde) effectiviteit van de huidige maatregelen af te toetsen en na te gaan wat al dan niet werkt. Tot slot wensen we in dit onderzoek de relevantie van BODW na te gaan: in welke mate beantwoordt het aanbod m.a.w. aan de noden van werknemers en werkgevers. Op basis hiervan wensen we te komen tot aanbevelingen over hoe BODW er idealiter uit zou zien en hoe het kan gemonitord worden.

Om deze doelen te bereiken, stellen we vier onderzoeksvragen (OV) op, al dan niet onderverdeeld in deelvragen (DV), die doorheen dit onderzoek centraal zullen staan:

### OV 1. Welke vormen van BODW zijn er, welke doelen worden er mee nagestreefd en hoe werken ze precies?

#### OV 2. Evaluatie van het bestaande BODW-aanbod

- DV 1. *Zijn de instrumenten die op dit moment worden ingezet effectief gezien hun doelstellingen?*
- DV 2. *Helpt het bestaande BODW-aanbod om werkgevers over de streep te trekken om werknemers met enige afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven? Waarom wel/niet?*
- DV 3. *Helpen de instrumenten om werknemers aan het werk te houden? Waarom wel/niet?*
- DV 4. *Wat is nodig om BODW te laten slagen?*
- DV 5. *Welke drempels en obstakels zijn er vanuit de kant van werknemers en werkgevers?*
- DV 6. *Wat zijn kritische succesfactoren?*

#### OV 3. Evaluatie van de noden voor BODW

- DV 1. *Wat zijn noden bij werkgevers? Kennen de werkgevers de bestaande instrumenten? Is het huidige aanbod transparant genoeg?*
- DV 2. *Sluiten de bestaande instrumenten zowel naar methodiek, organisatie (bv. werken met externe begeleiders) als inhoud (bv. focus op generieke competenties) aan bij hun noden en behoeften?*
- DV 3. *Kunnen de maatregelen geoptimaliseerd worden?*
- DV 4. *Zijn er noden en behoeften waarop de bestaande instrumenten geen antwoord bieden?*
- DV 5. *Voor welke (potentiële) werknemers is BODW geschikt?*

### OV 4. Welke indicatoren kunnen opgesteld worden om de effecten van BODW te meten? Hoe kan BODW best gemonitord worden?

Op basis van het antwoord op deze onderzoeksvragen zal dus een minimumconcept of een 'uitvoeringsconcept' van BODW worden geschetst. Dit is een minimaal concept dat weergeeft hoe BODW vormgegeven zou moeten worden om tot de beoogde effecten te komen. Het is een systematisch plan om personeel, middelen, organisaties, ... in te zetten om het beoogde doelpubliek te bereiken en



de interventie, in casu begeleiding op de werkvloer, te kunnen uitvoeren (Chen, 2006). Een dergelijk uitvoeringsconcept bevat een aantal elementen als:

- het uitvoerend personeel, hun kwalificaties en competenties die noodzakelijk zijn voor BODW, zoals de vraag of het best om interne of externe begeleiders gaat, etc.;
- de kenmerken van de doelgroep voor BODW;
- kenmerken van hoe BODW er moet uitzien naar intensiteit, inhoud, aantal uren, hoe de doelgroep wordt toegeleid, hoe werkgevers best worden benaderd, etc.;
- de kenmerken van middelen en randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om BODW te realiseren;
- ...

## 1.2 Onderzoeksverloop

In deze paragraaf beschrijven we de werkwijze die in dit rapport wordt gebruikt om deze onderzoeksvragen te beantwoorden.

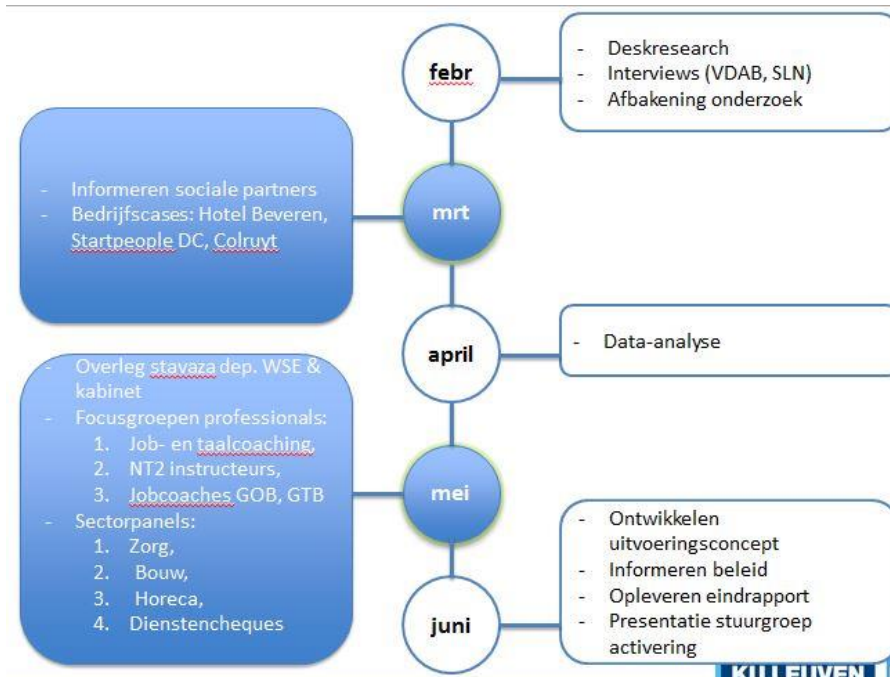
We opteerden in dit onderzoek voor een participatieve aanpak waarbij we ons naar vorm van onderzoek en onderzoeksmethoden lieten inspireren door empowerment onderzoek. Empowerment kent als uitgangspunt van onderzoek een integratie van evidence based practice (wetenschappelijke kennis), practice based evidence (professionele of praktijkkennis) en experience based evidence (ervaringskennis). Daarbij wordt uitgegaan van de gelijkwaardigheid van deze vormen van kennis. Deze dienen in onderzoek bij elkaar worden gebracht en gekruist te worden. (Van Regenmortel et al., 2013). Concreet vertaald naar dit onderzoek betekent dit dat we naast wetenschappelijke kennis en vertegenwoordigende organisaties ook expliciet stem geven aan professionals zoals job- en taalcoaches, en aan de doelgroep van de maatregel namelijk werkgevers en (in mindere mate aan) doelgroepwerknemers.

Dit alles vraagt om participatorische methoden, het gaat immers niet enkel om onderzoek ‘over’ maar ook om onderzoek ‘samen met’ de betrokkenen. De dataverzameling gebeurde dan ook grotendeels kwalitatief (via interviews, focusgroepen), in het onderzoek werden daarnaast verschillende overlegmomenten ingebouwd. Hieronder geven we een weergave van de verschillende fasen die we tijdens het onderzoek gevolgd hebben:

- voorbereidende fase a.d.h.v. een startvergadering;
- fase 1: exploratief onderzoek via desk-research en face-to-face interviews;
- fase 2: verdiepend onderzoek a.d.h.v. bedrijfscases;
- fase 3: focusgroepen met professionals en sectorpanels met werkgevers;
- fase 4: workshop met het beleid;
- fase 5: rapportage en conclusies.

In onderstaande figuur worden deze fasen schematisch weergegeven in een tijdspad, waarna we ze verder toelichten.

**Figuur 1.1**      **Onderzoeksverloop**



### 1.2.1 Startvergadering met opdrachtgevers

In deze startmeeting zaten we met de opdrachtgever samen om te komen tot een voorstelling van het onderzoeksteam, een verfijning van de voorgestelde afbakening en afstemming van de verwachtingen.

### 1.2.2 Exploratieve fase via desk-research en face-to-face interviews

In een eerste exploratieve fase wensten we via het consulteren van diverse bronnen een eerste zicht te krijgen op zowel de morfologie, relevantie als gepercipieerde effectiviteit van BODW. Op basis daarvan kregen we een eerste zicht op BODW.

Concreet werd een korte documentanalyse uitgevoerd waarin op zoek werd gegaan naar bestaande (praktijk)definities van het concept BODW, omschrijvingen van bestaande praktijken en good practices.

Daarnaast brachten we de beschikbare administratieve data in kaart rond begeleiding op de werkvloer. Deze data werden opgevraagd bij VDAB en SLN. De inhoud van deze data betreft onder meer de mate waarin de maatregel wordt ingezet, het aandeel kansengroepen dat beroep doet op de maatregelen alsook de kenmerken van de bedrijven die de maatregelen toepassen. Op basis van deze data kregen we een eerste cijfermatig beeld van BODW.

Tot slot hebben we in deze fase van het onderzoek ook verkennende interviews afgenomen bij verschillende personen op centraal niveau (zowel VDAB als SLN). Zij hebben vanuit hun ‘helikopterperspectief’ immers een breed zicht over de maatregelen van BODW:

- VDAB: NT2 expert, omtrent de maatregel NodW en IBOT;
- VDAB: IBO expert, omtrent de maatregel IBO;
- SLN: stafmedewerker, omtrent de maatregel job- en taalcoaching;
- FeGob: stafmedewerker, omtrent de gespecialiseerde begeleiding en GIBO.

Deze interviews werden aangevuld met enkele semi-gestructureerde interviews om tot een verdere verkenning van het concept BODW en de verschillende spelers te komen:

- met professionals:
  - stafmedewerker De Ploeg;
  - IBO consulent VDAB Gent;
  - job- en taalcoach Wonen en Werken;
  - instructeur NT2 VDAB Antwerpen.
- met intermediairen:<sup>1</sup>
  - projectontwikkelaar RESOC Vlaams Brabant;
  - projectontwikkelaar RESOC Antwerpen;
  - adviseur Verso/Jobkanaal.

Op basis van deze exploratieve fase hebben we een verdere afbakening en verfijning van het brede concept ‘begeleiding op de werkvloer’ ontwikkeld. Deze bevindingen werden teruggekoppeld naar de opdrachtgever en besproken binnen de SERV. De bevindingen dienden daarnaast als input voor de diverse focusgroepen.

### 1.2.3 Verdiepende fase via bedrijfscases

Na een exploratieve fase waarin we voornamelijk een algemeen overzicht wilden krijgen van BODW, wensten we in deze fase na te gaan hoe BODW concreet in de praktijk wordt vormgegeven. Dit deden we door enkele cases te bestuderen van bedrijven die een zekere traditie hebben ontwikkeld met BODW. We voerden semi-gestructureerde face-to-face interviews uit bij, waar mogelijk, een HR-verantwoordelijke een lijnverantwoordelijke en een werknemer. Concreet werden 3 bedrijven bestudeerd (Colruyt, Hotel Beveren en Start People), waarbij 9 interviews werden afgenomen. Deze bedrijfscases werden aangevuld met interviews in het kader van een bachelorproef<sup>2</sup> bij twee woonzorgcentra. Hierbij werden zowel werknemers, coaches als afdelingsverantwoordelijken bevroegd (n=9). Voor een overzicht van de deelnemers per bedrijf verwijzen we naar bijlage 1.

### 1.2.4 Focusgroepen met coaches en sectorpanels met bedrijven

De input uit de vorige fasen werd meegenomen voor het ontwikkelen en uitvoeren van verschillende focusgroepen met professionals en sectorpanels met werkgevers.

#### 1.2.4.1 Focusgroepen met coaches

In de focusgroepen met de coaches werd dieper ingegaan op de noden van werkgevers en werknemers, de BODW situatie zoals ze op dit moment is en de gewenste situatie met betrekking tot toeleiding, organisatie en inhoud van de ondersteuning voor de werkgever en werknemer. De onderzoeker trad hier op als procesbegeleider waarbij ze de deelnemers stimuleerde om expertise met elkaar te delen en anderzijds de aanwezige expertise te capteren en te structureren.

Voor de samenstelling werd steeds gestreefd naar een vertegenwoordiging van experts per maatregel. Concreet werden 3 focusgroepen georganiseerd: job- en taalcoaching, NodW en gespecialiseerde begeleiding. We beperkten ons daarbij niet tot de coaches die actief waren binnen de specifieke maatregel maar ook coaches die een gelijkaardige functie uitoefenen in een andere setting (bv. sociale economie, opleiding op de werkvloer) namen deel. In totaal namen 29 personen deel aan de focusgroepen, voor een overzicht van de deelnemers verwijzen we naar bijlage 1.

<sup>1</sup> Uitgevoerd in het kader van bachelorproef: Raets K. (2015), Evaluatie van taalcoaching op de werkvloer binnen de zorgsector. Praktijkonderzoek: alle betrokkenen aan het woord; KHL, Leuven.

<sup>2</sup> Raets, (2015): ibid.

#### 1.2.4.2 Sectorpanels

Naast focusgroepen met coaches organiseerden we ook focusgroepen met de ‘gebruikers’ van de maatregelen namelijk de werkgevers. In deze sectorpanels peilden we naar noden bij werkgevers en werknemers, de BODW situatie zoals ze op dit moment is en de gewenste situatie met betrekking tot toeleiding, organisatie en inhoud van de ondersteuning voor de werkgever en werknemer.

Centraal stond daarbij vooral de vraag welke noden werkgevers hebben in de begeleiding van werkzoekenden/werkenden met een (grote)afstand tot de arbeidsmarkt en de mate waarin het huidige aanbod zowel naar inhoud en organisatie aan de noden voldeed.

We kozen daarbij voor een sectorale insteek, een belangrijke bevinding tijdens het onderzoek van de administratieve data was dat de inzet van begeleiding op de werkvloer sterke sectorale verschillen kent. Daar het bestek van dit rapport te beperkt is om alle sectoren mee te nemen in het onderzoek, beperken we ons tot de sectoren bouw, horeca, zorg en dienstencheques. In de keuze van de sectoren hebben we ons ten eerste gebaseerd op de grootste afnemers van BODW maatregelen. De sectoren bouw, horeca en dienstencheques blijken de sectoren die het meest inzetten op respectievelijk IBO, NodW en IBOT en job-en taalcoaching. De zorgsector behoort niet tot de grootste afnemers maar wordt wel gekenmerkt door een grote vraag naar BODW. De dienstenchequesector namen we bovendien mee omwille van zijn bijzondere setting: een werknemer heeft er verschillende werkvloeren bij particulieren en werkt meestal individueel.

Gezien de eigenheid van de verschillende sectoren, hebben we ervoor gekozen focusgroepen te organiseren per sector. Op deze manier konden we de specifieke sector-gebonden behoeften in kaart brengen. Voor de samenstelling van de panels streefden we er steeds naar zowel kleinere als grotere bedrijven te betrekken alsook de sectorfederaties, waar mogelijk aangevuld met toeleiders en regiepartners. In totaal namen 37 personen deel aan de sectorpanels. Voor een overzicht van de deelnemers verwijzen we naar bijlage 1.

De resultaten van de verschillende sectorpanels werden met elkaar vergeleken zodat gelijkenissen en verschillen duidelijk werden, daarbij werd vervolgens op zoek gegaan naar een ‘common ground’.

We zijn er ons van bewust dat we ons baseren op informatie uit een beperkt aantal specifieke sectoren. Anderzijds is het wel zo dat de informatie werd getoetst aan meerdere onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen. Concreet werden bijvoorbeeld gegevens uit de sectorpanels afgetoetst aan gegevens uit de focusgroepen met consultants en interviews met experts. Via het gebruik van bronnientriangulatie trachten we dus de validiteit van dit onderzoek te verhogen, dit neemt niet weg dat een meer toetsend onderzoek waarbij een brede bevraging centraal staat, de validiteit van de bevindingen zou kunnen verhogen.

Focusgroepen met werknemers werden niet georganiseerd. De reden hiervoor is dat de doelgroep voor deze maatregel erg divers is en ze bovendien hun werk zouden moeten onderbreken om aanwezig te kunnen zijn. Dit maakt het moeilijk om deze groep rechtstreeks te betrekken. Rechtstreekse betrokkenheid zou daarenboven erg tijdsintensief zijn, terwijl het maar een erg partieel beeld zou opleveren omwille van de diverse problematieken waarvoor BODW bij hen wordt ingezet. We probeerden deze lacune op te vangen door het doelgroep-perspectief indirect mee te nemen via de participatie van een breed scala aan begeleidende professionals in de focusgroepen. Zij zouden een goed beeld moeten hebben van de noden, behoeften en drempels die de finale doelgroep ervaart. Daarnaast werd de finale doelgroep waar mogelijk ook binnen de bedrijfscases en sectorpanels bevraged.

### 1.2.5 Feedbacksessie beleid

Op basis van deze stappen kwamen we in deze fase tot een eerste versie van het ‘uitvoeringsconcept’ waarin rekening wordt gehouden met wat werkt en wat niet alsook met de noden van werkgevers.

In een laatste stap werd een feedbacksessie georganiseerd met stakeholders op beleidsniveau. Deze sessie had tot doel om (1) de resultaten toe te lichten (2) het uitvoeringsconcept af te toetsen (3) dieper in te gaan op de structurele inbedding van begeleiding op de werkvloer. De samenstelling van deze werkgroep werd in samenspraak met de opdrachtgever beslist. Concreet namen de opdrachtgever, vertegenwoordigers van de betrokken organisaties, de sociale partners en de SERV deel aan de werkgroep.

## 2 | BODW: conceptverheldering

In dit hoofdstuk trachten we het concept BODW scherper te stellen en af te bakenen. Er is namelijk geen eensluidende definitie van BODW. Om tot een eerste afbakening en werkdefinitie te komen baseerden we ons op een beperkte screening van documenten zowel m.b.t. het Vlaamse activerings- en onderwijsbeleid, HRM literatuur en informatie over ESF-projecten die verband houden met BODW. De zoekcriteria die we gebruikten waren: ‘werkvloer’, ‘begeleiding’, ‘werkplek’, ‘work’, ‘job’, ‘coaching’, ‘coaching on the job’ en alle mogelijke combinaties van deze zoektermen. Op basis van literatuur is er geen eenduidige definitie van begeleiding op de werkvloer terug te vinden. De literatuurstudie reikte ons wel enkele basiselementen aan die we gebruikten om tot een voorlopige werkdefinitie te komen.

In overleg met de opdrachtgever, voegden we met het oog op de huidige beleidscontext enkele criteria ter afbakening aan de werkdefinitie toe. Dit voorstel werd afgetoetst bij de SERV en na goedkeuring toegepast op de bestaande maatregelen. Zo kwamen we tot volgende maatregelen: Job- en taalcoaching, GIBO en gespecialiseerde jobcoaching, NodW en IBOT. De reguliere IBO viel aanvankelijk buiten de selectie aangezien we er van uit gingen dat de begeleiding voornamelijk gericht is op vaktechnische competenties.

In wat volgt, lichten we eerst de resultaten van de screening van de (beleids)literatuur toe, vervolgens stellen we de werkdefinitie en afbakeningscriteria voor. Tenslotte geven we een overzicht van de geselecteerde maatregelen.

### 2.1 BODW in de literatuur

Op basis van een eerste verkenning van bestaande literatuur, werd al snel duidelijk dat ‘begeleiding op de werkvloer’ weinig beschreven is. Naast diverse projecten uit het ESF programma die gericht zijn op begeleiding op de werkvloer, komen we tot verwante concepten in de literatuur m.b.t. het Vlaamse activeringsbeleid, het Vlaamse onderwijsbeleid en generieke HRM literatuur. Opvallend is dat er veel onderzoek werd gedaan naar het leerproces van de werkenden maar betrekkelijk weinig informatie terug te vinden is over de begeleiding van dit leerproces. We lichten hieronder onze bevindingen verder toe.

#### 2.1.1 BODW binnen activeringsbeleid

Het Vlaams regeerakkoord 2014-2019 voorziet de realisatie van het individueel maatwerk. Tegen deze achtergrond situeert dit onderzoek zich. In de beleidsnota’s Werk en Sociale Economie 2014-2019 wordt begeleiding op de werkvloer naar voor geschoven als één van de vier<sup>3</sup> (verder nog: opleiding op de werkvloer, loonpremie en aanpassing van de werkplek/arbeidsomgeving) componenten van het kader m.b.t. maatwerk.

<sup>3</sup> 4 componenten i.f.v. maatwerk: opleiding op de werkvloer, loonpremie, begeleiding op de werkvloer, aanpassing van de werkplek/arbeidsomgeving (beleidsnota Werk, beleidsnota Sociale Economie, 2009-2014).

Voor een mogelijke invulling van BODW wordt verwezen naar de succesfactoren van bestaande methodieken zoals supported employment, jobcoaching en inschakelingscoaching. We lichten deze methodieken hieronder kort toe.

Een eerste methodiek is jobcoaching. Enkel bij SLN de koepelorganisatie van de niet-commerciële aanbieders van begeleidingstrajecten vinden we een definitie van jobcoaching. Zij omschrijven de begeleiding op de werkvloer die wordt aangeboden als volgt: *Jobcoaching is de begeleiding op de werkvloer van een nieuwe werknemer en van zijn werkgever door een bedrijfsexterne coach. Deze nieuwe werknemer behoort tot de kansengroepen. De begeleiding gebeurt met het oog op het behoud van de tewerkstelling* (afsprakennota jobcoaching SLN, 2011).

In de literatuur over tewerkstelling van personen met een beperking of (arbeids)handicap vinden we een definitie terug van supported employment. Dit is een zeer intensieve begeleidingsvorm voor personen met een handicap waarin ondersteuning op de werkvloer centraal staat. De Europese Vereniging voor Supported Employment (EUSE) definieert deze methodiek als volgt: *Ondersteuning voorzien voor mensen met een beperking of (arbeids)handicap en andere kansengroepen om betaalde arbeid op de reguliere arbeidsmarkt te verzekeren en behouden* (EUSE 2005).

Op basis van de projectfiche 'Inschakelingscoaching' die opgesteld werd door VDAB (2009) vinden we volgende definitie terug van inschakelingscoaching: *Inschakelingscoaching is de begeleiding op de werkvloer van een invoegwerknemer in een invoegbedrijf of -afdeling en diens werkgever door een bedrijfsexterne inschakelingscoach* (Projectfiche inschakelingscoaching VDAB, 2009).

Daarnaast wordt begeleiding op de werkvloer in diverse beleidsdocumenten in verband gebracht met werkplekleren. Eén van de eerste beleidsdocumenten waarin we dit terugvinden, is het VESOC-akkoord loopbaanbeleid (2012).

We lezen in dit akkoord over werkplekleren: *Onder werkplekleren verstaan we leren, en werken, binnen een onderneming dat kadert in een traject met een gedefinieerd opleidingsplan en met (mogelijkheid tot) attestering van het geleerde of de verworven competenties* (VESOC akkoord loopbaanbeleid, 2012, p. 7). Werkplekleren wordt hier vooral vermeld in het kader van (schoolse) opleidingen, als een manier om onderwijs en arbeidsmarkt dichter bij elkaar te laten aansluiten.

In de huidige beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie (2014-2019) wordt begeleiding op de werkvloer eveneens gelinkt aan werkplekleren. Eén van de kernelementen van het programma bestaat uit 'leren via werken': *De doelstelling moet zijn om op veel grotere schaal en met meer doeltreffendheid en slagkracht in te zetten op stages, werkplekleren en praktijkgerichte opleiding. Op die manier willen we leervormen nauwer laten aansluiten bij de noden van het bedrijf en de arbeidsmarkt en tegelijkertijd meer kansen op succes garanderen voor wie een opleiding volgt. Of het nu over leerlingen, werkzoekenden of ondernemers gaat: werkplekleren en leren via werken (op de werkvloer, in het bedrijf, ...) wordt een essentiële component* (beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie, 2014-2019, p. 19).

Opvallend is dat werkplekleren hier breder wordt gezien. Werkplekleren richt zich niet alleen meer tot leerlingen maar is ook een leervorm die ingezet wordt voor werkzoekenden, werknemers en zelfstandigen. Opvallend is dat in beide documenten wel wordt gesproken over de leerprocessen op de werkvloer maar geen informatie te vinden is over de begeleiding op de werkvloer.

Tenslotte wordt begeleiding op de werkvloer in de beleidsnota's Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie (2014-2019) gelinkt aan het nieuwe programma van tijdelijke werkervaring. In het nieuwe



regeerakkoord zal het aanbod van begeleiding op de werkvloer uitgebreid worden voor langdurig werkzoekenden.

### 2.1.2 BODW binnen onderwijs

Ook in beleidsnota's m.b.t. het domein onderwijs komen we op basis van onze zoekcriteria terecht bij het concept 'werkpleklers'. De Vlaamse Onderwijsraad diende in 2007 al een advies in bij de minister van Onderwijs om werkpleklers te ontwikkelen tot een methodiek die systematisch kan ingezet worden in het secundair onderwijs, het volwassenenonderwijs en formele opleidingen (advies VLOR, 2007).

In de huidige beleidsnota Onderwijs wordt werkpleklers genoemd in functie van een vlotte overgang van het onderwijs naar de arbeidsmarkt (beleidsnota Onderwijs, 2014-2019). In het nieuwe duaal stelsel van leren en werken zal de leercomponent sterker dan nu gecombineerd worden met en afgestemd worden op de werkplekervaring. Het leerproces van de student is dus onlosmakelijk met de werkervaring verbonden (beleidsnota Onderwijs, 2014-2019).

### 2.1.3 BODW binnen HRM

Tenslotte zien we de link tussen begeleiding op de werkvloer en werkpleklers ook terugkeren in HRM literatuur. Baert, Clauwaert en Van Bree (2008) vatten de elementen van werkpleklers samen in volgende definitie:

*Werkpleklers is:*

- *een proces van duurzame verandering van het bestaande competentiereservoir, respectievelijk (geïntegreerde clusters van) kennis, vaardigheden en attitudes, van medewerkers en groepen van medewerkers;*
- *in situaties op of nabij de werkplek die als hoofddoel de kwaliteitsvolle uitvoering en vooruitgang van het werk hebben;*
- *'wat' (leeruitkomst), 'hoe' (leerproces) en 'wanneer' (leerperiode) er geleerd wordt, ligt in eerste instantie in handen van de lerende medewerker en van de werkprocessen waarin hij/zij een rol vervult. Andere actoren in de arbeidsorganisatie kunnen dat leren evenwel faciliteren, aanmoedigen door het min of meer beleidsmatig geformaliseerd creëren van condities in de (werk)omgeving van de medewerker;*
- *daardoor kan er een breed spectrum van leerwerkvormen bestreken worden. Afhankelijk van de graad van bewustzijn van de lerende kan die competentieontwikkeling meer of minder intentioneel of incidenteel verlopen en min of meer ingrijpend of diepgaand zijn'.*

Hoewel het leren op de werkvloer hier duidelijk gezien wordt als een leervorm voor werknemers, merken we ook hier weer dat er vooral aandacht gaat naar de positie van de werknemer. De rol die externe actoren (al dan niet vanuit de arbeidsorganisatie) al dan niet opnemen in het faciliteren van dit leerproces wordt echter onderbelicht.

### 2.1.4 ESF projecten m.b.t. BODW

Tenslotte kwamen we doorheen onze zoektocht terecht bij verschillende ESF-projecten waarbij begeleiding op de werkvloer centraal staat. In het kader van het ESF-programma 2007-2013 werd sterk ingezet op begeleiding op de werkvloer. Zo werd er in 2012 een ESF oproep (oproepnummer 256) gelanceerd voor projecten gericht op remediëring van ongekwalificeerde uitstroom van werkzoekenden door middel van werkpleklers.<sup>4</sup> In deze projectoproep wordt de definitie van werkpleklers uit bovengenoemd VESOC-akkoord toegepast. Eén van de projecten die hierbij werden

---

<sup>4</sup> [www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be).



ingediend is het project Inwerkingscoaching van Horeca Vorming Vlaanderen in samenwerking met Guidea en Mentor vzw.<sup>5</sup>

Daarnaast vinden we ook diverse verwijzingen naar begeleiding op de werkvloer terug in ESF projecten binnen de oproep ‘mentorship’ (ESF 2007-2013). Mentorship wordt door ESF als volgt omschreven: *Mentorship: is een vorm van individuele of collectieve begeleiding op de werkplek, aangeboden door een ervaren of deskundige collega aan minder ervaren collega’s of nieuwe collega’s (...). De mentor ondersteunt de mentee in een leerproces. De mentor is niet de hiërarchische overste van de mentee, zij hebben een gelijkwaardige relatie’ (definitie mentorship ESF, 2007)*

Tenslotte komen we begeleiding op de werkvloer ook tegen in het ESF programma doorheen projecten ingediend als antwoord op de diverse oproepen m.b.t. werkervaring (2008, 2011).

### 2.1.5 Tot slot: BODW is werkplekieren?

Gezien de vele verwijzingen in de literatuur onderzochten we in hoeverre ‘werkplekieren’ kon bijdragen tot een duidelijke afbakening. We vonden zowel bij GOB, VDAB als SLN een hele reeks tewerkstellingsmaatregelen die geclusterd werden onder de noemer ‘werkplekieren’. Wanneer we echter de verschillende definities van werkplekieren vanuit deze organisaties naast elkaar plaatsen, merken we al snel dat we opnieuw in een veelheid van tewerkstellingsmaatregelen terecht kwamen en deze piste dus geen uitweg bood in de zoektocht naar een duidelijke afbakening. We overlopen kort de verschillende benaderingen van werkplekieren die we tegen kwamen:

- VDAB:
  - IBO;
  - opleidingsstage;
  - beroepsopleidingen binnen bedrijven.
- SLN:
  - inschakelingscoaching;
  - job- en taalcoaching;
  - duaal leren.
- GOB:
  - oriënterende stage;
  - vacaturegerichte stage;
  - werkervaringsstage/leerstage;
  - gespecialiseerde IBO.

## 2.2 Afbakening BODW

Om tot een selectie van maatregelen te kunnen komen, was er nood aan een duidelijke afbakening van BODW. Gezien de literatuurstudie vele verwijzingen opleverde naar werkplekieren en we zowel bij GOB, SLN als VDAB een verzameling van tewerkstellingsmaatregelen terugvonden onder deze noemer, dachten we hiermee een aanknopingspunt gevonden te hebben. Toch bleek op basis van de praktijk dat elke organisatie een andere invulling geeft aan werkplekieren en we opnieuw op een veelheid van tewerkstellingsmaatregelen botsten die mogelijk als BODW beschouwd zouden kunnen worden.

Op zoek naar een scherpe afbakening ontwikkelden we zelf een werkdefinitie. Deze vulden we aan met een aantal criteria die in overleg met het beleid bepaald werden. Zo kwamen we tot een duidelijk geheel van criteria waaraan we de bestaande tewerkstellingsmaatregelen konden aftoetsen om tot een selectie te komen voor ons onderzoek.

---

<sup>5</sup> <http://www.esf-agentschap.be/nl/projectenkaart/proeftuin-horeca-inwerkingscoaching>

## 2.2.1 Werkdefinitie BODW

Bij het uitwerken van de werkdefinitie baseerden we ons in eerste instantie op de verschillende elementen die in bovengenoemde definities aan bod kwamen:

	Werkpleklers (VESOC, 2012)	Werkpleklers (Baert, Clauwaert & Van Bree, 2008)	Jobcoaching (SLN 2011)	Inschakelings- coaching	Supported employment (EUSE 2005)	Mentorship (ESF 2007)
Ondersteuning werknemer				X	X	X
Ondersteuning werkomgeving			X	X		
Verandering competenties	X	X				X
Leerproces op de werkvloer	X		X	X		X
Doel = duur- zame tewerk- stelling			X		X	

Daarnaast, bakenden we in overleg met de opdrachtgever (Departement WSE) de scope van het onderzoek verder af. Dit leidde tot volgende keuzes:

- gezien dit onderzoek zich situeert in de vormgeving van het individueel maatwerk, beperken we ons tot het onderzoeken van bestaande **tewerkstellingsmaatregelen**. Ons onderzoek richt zich dus niet tot reguliere vormen van (loopbaan)ontwikkeling die werkgevers opzetten voor hun werknemers;
- een bijkomend criterium voor de afbakening van ons onderzoek bestaat er in dat er sprake moet zijn van een **finaliteitstewerkstelling** of een tewerkstelling bij een werkgever die zal leiden tot een vast contract bij diezelfde werkgever. We sluiten hiermee doorstroomprogramma's en stagevormen uit van ons onderzoek;
- daarnaast is het de bedoeling om een uitvoeringsconcept te ontwikkelen voor begeleiding die gericht is op een reguliere tewerkstelling in het **NEC**. Maatregelen waarbij de begeleiding plaatsvindt op een werkvloer in het SEC worden dus niet meegenomen;
- tenslotte focussen we ons niet op **vaktechnische** opleidingen. De begeleiding dient minimum gericht te zijn op generieke en/of talige competenties.

Op basis van bovenstaande elementen, komen wij tot volgende werkdefinitie:

Begeleiding op de werkvloer is een vorm van begeleiding die plaatsvindt op de **werkvloer** en gericht is op **professionele ontwikkeling van een werknemer**, waarbij minimaal gewerkt wordt aan het versterken van **generieke of talige competenties** in functie van een **duurzame finaliteitstewerkstelling binnen het NEC**.

In wat volgt, overlopen we de verschillende elementen die we in deze definitie kunnen onderscheiden.

### 2.2.1.1 Begeleiding vindt plaats op de werkvloer

Met begeleiding op de werkvloer bedoelen we de begeleiding die plaatsvindt op de werkvloer van een werknemer in een bedrijf. We spreken dus niet van een begeleiding op de werkvloer indien deze uitsluitend plaatsvindt in een opleidingslokaal. De begeleiding op de werkvloer vindt daarentegen minimum plaats in een reële werksituatie. Hoewel we de klemtoon leggen op het feit dat de begeleiding daadwerkelijk op de werkvloer plaatsvindt, kan het wel zijn dat bepaalde onderdelen van de begeleiding in een opleidingslokaal of elders naast de werkvloer plaatsvinden.

### 2.2.1.2 Professionele ontwikkeling staat centraal

De begeleiding waar wij ons naar richten, focust op de professionele ontwikkeling van een werknemer. Een begeleiding op de werkvloer situeert zich dus nooit uitsluitend in de privésfeer van een werknemer (bv. leren bloemschikken in bloemenwinkel als hobby). In sommige situaties kan het echter noodzakelijk zijn dat de begeleider op de werkvloer werkt aan de randvoorwaarden van de werknemer die zich in de privésfeer situeren. Dit kan een vast onderdeel vormen van de begeleiding (bv. voor doelgroepen met een erg grote afstand tot de arbeidsmarkt) of alleen aan bod komen indien deze het functioneren van de werknemer in de weg staan (bv. als mobiliteit een probleem vormt om tijdig bij een klant te geraken).

Daarnaast staat de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer centraal. Onder begeleiding op de werkvloer beschouwen we dus niet die begeleidingsacties die enkel gericht zijn op de ontwikkeling van een organisatie zoals *jobcarving* of *crafting*. Bij *jobcarving* of *crafting* worden functies opgesplitst en herverdeeld op maat van de competenties en talenten van werknemers in functie van een efficiëntere bedrijfsvoering.

### 2.2.1.3 Ontwikkeling van generieke of talige competenties

De begeleiding op de werkvloer moet minimaal gericht zijn op de versterking van generieke of talige competenties. Met generieke competenties worden het geheel van attitudes en vaardigheden bedoeld die elke werknemer nodig heeft. Voorbeelden hiervan zijn: op tijd komen, plannen en organiseren, communiceren, ... Wanneer we spreken over talige competenties bedoelen we die competenties die anderstalige werknemers nodig hebben om goed te kunnen functioneren in hun job zoals het begrijpen van instructies. Naast deze competenties kan er in de begeleiding ook gewerkt worden aan vaktechnische competenties. We beschouwen dit echter niet als noodzakelijke voorwaarde.

Vaktechnische competenties zijn die competenties die noodzakelijk zijn voor een werknemer om zijn of haar specifieke functie uit te kunnen oefenen. Nemen we het voorbeeld van een bakker en een kapper. Zij moeten beiden beschikken over de generieke competentie klantvriendelijkheid. De vaktechnische eisen van hun beroep zijn echter heel verschillend. Een bakker moet bijvoorbeeld brood en pistolets kunnen maken terwijl een kapper een haarkleuring moet kunnen uitvoeren en verschillende kapsels knippen.

### 2.2.1.4 Duurzame finaliteitstewerkstelling in het NEC

Een begeleiding op de werkvloer heeft een duurzame tewerkstelling van de werknemer in het NEC tot doel of een tewerkstelling bij een werkgever die zal leiden tot een vast contract bij diezelfde werkgever. De begeleiding moet de werknemer zo versterken dat deze zijn of haar job kan behouden.

## 2.3 Selectie maatregelen

In onderstaande tabel delen we alle maatregelen in op basis van bovengenoemde afbakeningscriteria. De gearceerde maatregelen komen in aanmerking om verder meegenomen te worden in het onderzoek.

	Tewerkstellings- maatregel	Versterking van talige of generieke competenties	(Duurzame) fina- liteitstewerk- stelling	Tewerkstelling in het NEC
IBO	X		X	X
C-IBO	X	X	X	X
G-IBO	X	X	X	X
IBO T	X	X	X	X
Instapstage	X	X		X
NodW	X	X	X	X
Mentoring	X	X		X
Peter/meter		X	X	X
On the job coaching		X	X	X
Bedrijfsopleiding ODW		X	X	X
Werkervaring (TBS en nazorg)	X	X		
Inschakelingstraject LDE	X	X		
Arbeidszorg	X	X		
Begeleid werken	X	X		
Inschakelingscoaching sociale economie	X	X		
Jobcoaching GOB	X	X	X	X
Job- en taalcoaching	X	X	X	X

Na toepassing van de afbakeningscriteria werden volgende maatregelen weerhouden: C-IBO, GIBO, IBOT, NodW, jobcoaching GOB, job- en taalcoaching.

De C-IBO werd aanvankelijk meegenomen in ons onderzoek maar werd later niet meer weerhouden. Enerzijds omdat de extra ondersteuning zich vooral bleek te uiten in extra tijd en niet zozeer in extra inspanningen in de begeleiding op de werkvloer. Anderzijds omdat deze maatregel erg weinig wordt toegepast en we geen praktijkervaringen vonden bij werkgevers. Om over deze maatregel gedegen conclusies te kunnen trekken is een meer toegespitst en diepgaand onderzoek nodig. Dit paste niet binnen het bestek van deze studie.

IBO was een twijfelgeval in de selectie van maatregelen. In de afbakening stelden we immers dat er sprake moet zijn van een finaliteitstewerkstelling of een tewerkstelling bij een werkgever die zal leiden tot een vast contract bij diezelfde werkgever. IBO voldoet aan dit laatste. Toch weerhielden we deze maatregel aanvankelijk niet vanuit de aanname dat een IBO voornamelijk gericht is op de ontwikkeling van vaktechnische competenties. Wanneer de IBO toegepast wordt voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bleek er echter eveneens gewerkt te worden aan generieke competenties. Vandaar besloten we de IBO toch mee te nemen.

De uiteindelijke selectie van maatregelen die we onderzochten is:

- IBO;
- GIBO;
- IBOT;
- NodW;

- jobcoaching door GOB;
- job- en taalcoaching.

In wat volgt, zullen we de maatregelen geclusterd benaderen. Zo zullen we IBOT en NodW samen bekijken, gespecialiseerde jobcoaching en GIBO en tenslotte job- en taalcoaching door SLN. De reden hiervoor is enerzijds omdat deze maatregelen geclusterd worden aangeboden vanuit dezelfde aanbieder, respectievelijk VDAB NT2, GOB's en SLN. Verder zijn de gelijkenissen tussen de maatregelen die we clusteren, telkens groter dan de verschillen. We zullen bijgevolg vanaf nu in dit rapport spreken van:

- IBO;
- GIBO en gespecialiseerde jobcoaching;
- IBOT en NodW;
- Job- en taalcoaching.

**- DEEL 2 ONDERZOEKSRISULTATEN -**

---



## 3 | Situatie 'as is': het huidige aanbod onder de loep

In dit hoofdstuk staat het aanbod BODW in de praktijk centraal. Meer specifiek omschrijven we eerst kort wat de diverse maatregelen in grote lijnen inhouden, vervolgens geven we een overzicht van de diverse maatregelen op de dimensies van het uitvoeringsconcept, aangevuld met enkele kerncijfers. Hierbij staat de situatie 'as is' centraal, m.a.w. de wijze waarop BODW concreet in de praktijk wordt vormgegeven. We baseren ons voor de beschrijving van de maatregelen op informatie uit de interviews met key informants, documentanalyse, bedrijfsbezoeken en informatie uit de focusgroepen met consulenten en sectorpanels.

### 3.1 Beschrijving maatregelen

#### 3.1.1 IBO

IBO staat voor individuele beroepsopleiding. Een werkzoekende wordt gedurende een periode van minimum 1 en maximum 6 maanden opgeleid door de werkgever op de werkvloer. De werkgever ondertekent hierbij een engagement tot aanwerving na de opleiding voor een periode die minimum even lang is als de doorlooptijd van de IBO bedroeg. Een consulent van VDAB volgt de begeleiding op en ondersteunt de werkgever bij het opmaken van een opleidingsplan bij aanvang van de opleiding.

De werknemer behoudt gedurende de IBO zijn of haar uitkering. De werkgever betaalt een productiviteitspremie die geleidelijk toeneemt naarmate de IBO-werknemer meer inzetbaar is met een maximum van 100% in de laatste maand van het IBO traject.

#### 3.1.2 Job- en taalcoaching (SLN)

Het BODW aanbod vanuit SLN bestaat uit een dubbel aanbod, namelijk jobcoaching en de gecombineerde vorm job-en taalcoaching. Op basis van het afsprakenkader SLN (2011) worden volgende doelstellingen gedefinieerd:

*Jobcoaching: 'Ontwikkeling van vaardigheden, attitudes en communicatie met het oog op een kwalitatieve en duurzame tewerkstelling en een vlotte integratie van werknemers mogelijk te maken.'*

*Job-en taalcoaching: 'Vlotte integratie van de werknemer door het remediëren op vlak van lage taalvaardigheid.'*

Job- en taalcoaching kunnen ingezet worden voor werknemers die max. 12 maanden in dienst zijn. Een jobcoaching kan maximum 6 maanden duren. De gecombineerde vorm job-en taalcoaching kan maximum 12 maanden in beslag nemen. Belangrijk is dat een taalcoaching nooit kan plaatsvinden zonder een jobcoaching. Indien werknemers een talige nood hebben, wordt er steeds beroep gedaan op een job-en taalcoaching.



In het afsprakenkader van Job-en taalcoaching dat opgesteld werd door SLN lezen we een omschrijving van wat het takenpakket van een job-en taalcoach precies inhoudt. We overlopen beide vormen:

Jobcoaching:

- ondersteuning van het onthaal en de integratie van een nieuwe werknemer;
- begeleiding op maat;
- werken aan arbeidsattitude en -vaardigheden;
- verbeteren van omgangsvormen en communicatie;
- aanspreekpunt voor werkgever en werknemer;
- verhogen van zelfredzaamheid en zelfsturing werknemer;
- de werkgever de coaching laten attesteren;
- prospectie.

Taalcoaching:

- de vraag van de werkgever analyseren (taalscan);
- afspraken vastleggen in jobcoachingsovereenkomst;
- coachen van de werknemer;
- coachen van de werkomgeving;
- materiaal (mee) ontwikkelen: aangepaste handleidingen, pictogrammen, ...;
- consolideren en integreren van de taal;
- de werkgever de coaching laten attesteren;
- prospectie.

Verder wordt er ook duidelijk omschreven wat de job-en taalcoaching niet inhoudt, namelijk taalles en/of het geven van jobtechnische vaardigheden. Op basis van de bevraging van experts blijkt dat de coaches inderdaad geen jobtechnische vaardigheden aanleren maar de coaching anderzijds ook niet losgekoppeld kan worden van de jobtechnische inhoud. De individuele taalcoaching gebeurt steeds toegepast op de werkvloer in functie van de reële werksituatie.

Het aanbod is gratis voor werknemers die behoren tot de kansengroepen, namelijk allochtonen, kortgeschoolden, ouder dan 50 jaar en werknemers met een arbeidshandicap.

### 3.1.3 Gespecialiseerde jobcoaching en GIBO

De gespecialiseerde begeleiding is de begeleiding van personen met een arbeidshandicap door de gespecialiseerde opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentra (= GOB's). Begeleiding op de werkvloer zit vervlochten in verschillende onderdelen van het aanbod van een GOB.

De inhoud van dit aanbod is steeds afhankelijk van de specifieke problematiek. Werknemers kunnen beperkingen hebben in verschillende gradaties die al dan niet zichtbaar zijn en waar vaak een multiple problematiek mee verbonden is.

We overlopen het aanbod volgens de doelgroepen waarop het gericht is:

- **werkzoekenden:** opleiding, begeleiding en bemiddeling van personen met een arbeidshandicap. Afhankelijk van het profiel en noden van de werkzoekende worden volgende onderdelen in meerdere of mindere mate doorlopen. Deze onderdelen kunnen (deels) opnieuw doorlopen worden (max duur = 1 jaar + nazorg). Het traject van een werkzoekende naar werk bestaat steeds uit volgende onderdelen:
  - toeleiding en aanmelding: via GTB en VDAB
  - oriëntering;
  - opleiding en coaching/competentieversterking;

- stagevormen;
- bemiddeling;
- **GIBO**;
- nazorg.
- **jongeren**: werkervaring bij externe werkvloeren (brugprojecten) en training als voorbereiding op de werkvloer (voortrajecten);
- **werknemers**: loopbaanondersteuning en -begeleiding voor personen met een arbeidshandicap;
- werkgevers:
  - **werving**: advies over de inhoud en nalezen van functieprofielen en vacatures in functie van toegankelijkheid en aantrekken van PmAH; advies over mogelijke alternatieve wervingskanalen;
  - **selectie**: advies rond gebruikte assessment tools en aanpassingen selectieprocedures in functie van PmAH; aanbrenge kandidaten en organiseren van vacaturegerichte stages en GIBO; expert selectiecommissies;
  - **advies personeelsbeleid en arbeidshandicap**: advies rond aanpassingen aan het onthaalbeleid; evaluatie en beoordeling; opmaak competentieprofielen die rekening houden met AH;
  - **advies rond loonkost**: loonkostsimulaties en info subsidies;
  - informatie rond de **impact** van de beperking **op de werkvloer**;
  - detecteren en aanbevelingen van de nodige **aanpassingen aan de taakinhouden** en aanpassingen aan de **werkpost** en **werkplek**;
  - **ergonomisch advies**;
  - adviseren **leidinggevenden en collega's** rond omgaan met de beperking;
  - **opleiding** rond bovenstaande thema's;
  - informatie en doorverwijzing naar ondersteunende organisaties;
  - coaching, **begeleiding en training on the job van de PmAH** en/of bij reïntegratie na langdurige ziekte of verwerving arbeidshandicap.

In het kader van dit onderzoek richten we ons tot de *GIBO* en de **begeleiding van PmAH die on the job plaatsvindt** (In wat volgt zullen we spreken van '**gespecialiseerde jobcoaching**'). De gespecialiseerde jobcoaching is dus gericht op werknemers PmAH.

Met **GIBO** doelen we op de gespecialiseerde individuele beroepsopleiding waarbij de werkzoekende door de werkgever op de werkvloer begeleid wordt. De jobcoach begeleidt de klant verder en organiseert regelmatig een evaluatiegesprek rond het verloop van de opleiding. De werkgever engageert zich om de werkzoekende na afloop van de GIBO aan te werven.

De gespecialiseerde begeleiding op de werkvloer is steeds gericht naar de werknemer en de werkgever en wordt naast de jobcoach vanuit GOB ondersteund door een peter of meter op de werkvloer. De intensiteit van de begeleiding is afhankelijk van de individuele noden van de werknemer.

De GOB's kunnen binnen het gesubsidieerde aanbod voor werkzoekenden maximaal 10% van het target inzetten op begeleiding van werknemers. Daarnaast kan er op vraag van een werkgever betalende gespecialiseerde jobcoaching plaatsvinden, waarbij de GOB's steeds werken via een voorafgaandelijke vraagverduidelijking met de werkgever, opmaak plan van aanpak en offerte. Elk GOB zet hiervoor een eigen prijs in de markt.

Een GIBO is volledig gratis voor de werkgever. Hij of zij moet dus geen productiviteitspremie betalen zoals in de reguliere IBO wel het geval is.

### 3.1.4 NodW en IBO T (VDAB)

#### a) NodW

De doelstelling van NodW wordt als volgt omschreven: *'NodW is een VDAB-opleiding die de communicatie op de werkvloer tussen de anderstalige en de Nederlandstalige medewerkers centraal stelt'* (intern document VDAB, NT2).

De opleiding NodW is dus gericht op anderstalige werknemers en hun Nederlandstalige omgeving op de werkvloer. De NodW-instructeur geeft een opleiding en persoonlijke ondersteuning aan de anderstalige medewerker. Daarbij wordt de omgeving van de anderstalige werknemer doorheen het proces actief betrokken (leidinggevende, collega's, klanten, ...).

De NodW-instructeur spreekt zowel met de werknemers als met hun leidinggevenden en collega's. Hij observeert anderstalige werknemers op de werkvloer en verzamelt ook de documenten waarmee zij in contact komen. Op basis hiervan bespreekt de instructeur met de werkgever de doelstellingen van de cursus die het vertrekpunt vormen voor de ontwikkeling van het lesmateriaal.

De praktijkgerichte opleiding wordt in kleine groepjes of individueel gegeven, bij voorkeur tijdens het werk en op de werkvloer. De cursisten oefenen de Nederlandse taal die ze nodig hebben in concrete werksituaties. Bijvoorbeeld instructies begrijpen, vragen van klanten beantwoorden, problemen melden, veiligheidsvoorschriften begrijpen, formulieren invullen, enzovoort.

In functie van een duurzaam resultaat worden ook de Nederlandstalige collega's en directe leidinggevenden bij de lessen betrokken. Zij krijgen tips en ondersteuning om efficiënt te communiceren. Deze tips worden niet alleen aangebracht via de HELP-module, een praktische communicatiemodule die geïntegreerd is in de opleiding, maar ook rechtstreeks op de werkvloer. Zo kan een instructeur een kort overleg op de werkvloer (bv. de verdeling van de taken) bijwonen en direct tips geven om dit efficiënt over te brengen.

De module wordt gegeven op maat van het bedrijf gebaseerd op de doelstellingen van de NodW-cursus. Tijdens de module leiden ludieke voorbeelden naar tips en tricks rond taalverwerving. Taboes en knelpunten in verband met taal worden besproken. De VDAB-instructeur stimuleert de deelnemers via concrete opdrachten om zelf oplossingen te bedenken voor mogelijke communicatieproblemen op de werkvloer. De hele werknemersgroep maakt in consensus afspraken voor de toekomst en de implementatie ervan wordt door de instructeur opgevolgd op de werkvloer.

De opleiding kan individueel of in groep plaatsvinden. Dit wordt in overleg met de werkgever afgesproken. Indien er in groep wordt gewerkt, wordt de samenstelling bepaald op basis van het taalniveau en de jobinhoud, met een maximum van 8 deelnemers per groep.

NodW kost 100 euro per uur, ongeacht het aantal personen die deelnemen aan de opleiding.

#### b) IBOT

Een IBOT is een individuele beroepsopleiding met taalondersteuning. De werknemer krijgt (maximaal gedurende de looptijd van het IBO-traject) twee maal per week taalondersteuning door een NT2-instructeur. Inhoudelijk verloopt deze talige begeleiding gelijkaardig aan een NodW-traject (zie boven). De talige begeleiding eindigt wanneer de talige doelstellingen bereikt zijn. Op het moment dat de taalcoaching aan de gang is, treedt de taal-instructeur op als eerste aanspreekpunt voor werknemer en werkgever. Hij of zij coördineert de begeleiding en stemt regelmatig af met de IBO-consulent. Zodra de talige coaching stopt, neemt de IBO-consulent het verder over. Voor vragen

over de tewerkstelling en/of het contract, kan de werknemer in opleiding steeds terecht bij de IBO-consulent.

### **3.2 BODW: een overzicht van de concrete modaliteiten**

In wat volgt schetsen we een overzicht van de modaliteiten van BODW en een aantal kerncijfers.

Concreet gaat het om:

- doelgroep;
- toeleiding;
- gerichtheid maatregel;
- begeleider;
- caseload;
- kostprijs voor de werkgever;
- financier;
- registratie;
- sectorspreiding;
- spreiding naar bedrijfsgrootte;
- opstartmoment;
- streefcijfers;
- gestarte trajecten;
- duur van de trajecten;
- frequentie begeleiding;
- aard van begeleiding: individueel vs. groep.

Vooraf het schetsen van een cijfermatig overzicht van BODW was niet evident. Hierop zullen we dieper ingaan in het deel rond monitoring.

	<b>IBO</b>	<b>Gespec. begel. GIBO</b>	<b>Job en taalc.</b>	<b>NodW</b>	<b>IBOT</b>
Uitvoerder	VDAB (IBO)	GOB	SLN	VDAB (NT2)	VDAB (NT2)
Doelgroep	Voor WZ	GIBO: voor WZ met indicatie AH Gespec. jobcoaching: WN met indicatie AH (max. 10% WN t.o.v. totale werkzoekenden die begeleid worden door GOB's)	Voor WN die behoort tot kansengroepen (max. 20% nt-kansengroepen)	NodW voor anderstalige werkenden	Voor anderstalige WZ
Toeleiding	Via VDAB regionale partners (vacatureconsulenten, accountmanagers, trajectbegeleiders, ... ) Toeleiding via Jobkanaal of Sociale secretariaten Vraag van WG WG benadering bv. jobdate met kandidaten die in aanm komen vr IBO	Toeleiding werkzoekenden via VDAB of GTB Toeleiding WN via Jobkanaal, RESOC of vraag WG WG benadering bv. info-avonden Geen actieve prospectie door jobcoaches	Prospectie door promotoren: (hoort tot functie JC/TC) prospectiegesprekken, folder, website Vraag van WG of doorverwijzing via RESOC, Jobkanaal Vanuit SLN WG benadering: vertegenwoordiging op events vr WG's + vertegenwoordiging in overlegorganen	Via VDAB regionale partners (IBO consulenten, accountmanagers) + partnerorganisaties (huis van NL, RESOC, sectorfondsen) Vraag van WG Geen actieve prospectie door instructeurs	Via IBO consulenten (neemt contact op met instructeurs als IBO kandidaat nood heeft aan taalcoaching)
Opstartmoment	Bij aanwerving Geen criteria aan opstart verbonden, wordt gestart op vraag werkgever	Bij aanwerving (GIBO) of tijdens loopbaan (jobcoaching) Geen criteria aan opstart verbonden, wordt gestart op vraag werkgever	Bij aanwerving Max 6 (JC) tot 12 (TC) maanden na aanwerving	Tijdens loopbaan (NodW) Wordt gestart op vraag werkgever. Minimumvoorwaarden: - NL spreken op werkvloer - Professionele doelstellingen - Leerkansen op de werkvloer	Bij aanwerving Geen criteria aan opstart verbonden, wordt gestart op vraag werkgever
Streefcijfers 2014	17 000 (voor alle IBO's en instapstages)	Jobcoaching: max 10% van 1619 niet werkende werkzoekenden GIBO: zit vervat in streefcijfer 1619	1155 (waarvan min 80% kansengroepen)	Geen streefcijfers	100
Gestarte trajecten 2014 (uitgedrukt in individuele begeleidingen)	13 722	Jobcoaching: 65 GIBO: 591	1548	1133 (381 opleidingen)	129

	<b>IBO</b>	<b>Gespec. begel. GIBO</b>	<b>Job en taalc.</b>	<b>NodW</b>	<b>IBOT</b>
Duur en doorlooptijd	Vastgelegde duur: min 4 max 26 weken (gn min. in uren) Gemiddeld aantal uren per traject: gn info Gemiddelde doorlooptijd: 5-6 maanden	Vastgelegde duur: JC: gn min/max periode of aantal uren vastgelegd. GIBO: gn min. periode vastgelegd, max 52 weken Gemiddeld aantal uren per traject: Gemiddelde doorlooptijd: GIBO: >6 maanden, JC: gn info	Vastgelegde duur: JC/TC gn min uren vastgelegd JC gn min periode vastgelegd, max. 6m, TC gn min periode vastgelegd, max 12 m Gemiddeld aantal uren per traject: gn info voor JC en GIBO Gemiddelde doorlooptijd: 216,7 dagen = +/- 7 maanden	Vastgelegde duur: min 20u (gn periode vastgelegd) Gemiddeld aantal uren per traject: 20u Gemiddelde doorlooptijd: gn info	Vastgelegde duur: min 10 max 60u., min. 4 max 26 weken Gemiddeld aantal uren per traject: 14,5u Gemiddelde doorlooptijd: gn info
Frequentie begeleiding	Vastgelegde frequentie: Minimum 3 contactmomenten Gemiddelde frequentie: geen info	Vastgelegde frequentie: GIBO Minimum 3 contactmomenten, JC: niet bepaald Gemiddelde frequentie: GIBO en JC: geen info	Vastgelegde frequentie: niet bepaald Gemiddelde frequentie: 1 tot 2x per maand (o.b.v. kwalitatieve data)	Vastgelegde frequentie: Minimum wekelijks Gemiddelde frequentie: 2x2 tot 3uur per week (1,5 tot 2 uur als individueel)	Vastgelegde frequentie: Minimum wekelijks Gemiddelde frequentie: 2x2 uur per week
Type competenties	Focus op vaktechnisch In praktijk soms ook generiek	Focus op generiek In praktijk soms ook vaktechnische elementen	Focus op generiek Focus op talig In praktijk soms ook vaktechnische competenties	Focus op talig In de praktijk soms ook generieke elementen, oog voor vaktechnische noodzakelijk	Focus op talig, generiek en vaktechnische
Individueel vs. groep	Individueel	Individueel	Individueel (uitzonderlijk in groep)	Individueel en in groep	Individueel (uitzonderlijk in groep)
Gerichtheid maatregel	Werknemer Werkgever voorziet opleiding, wordt in begeleiding betrokken door consulent	Werknemer Werkomgeving	Werknemer Werkgever	Werknemer Werkomgeving (HELP module voor anderstalige collega's)	Werknemer Werkomgeving (HELP module voor anderstalige collega's)
Begeleider	IBO consulent Begeleiding door WG	Zowel vr GIBO als jobcoaching Jobcoach Begeleiding door WG	Job- en taalcoach	NT2 instructeur	NT2 instructeur IBO consulent Begeleiding door WG
Caseload	130 gestarte trajecten per VTE	Niet vastgelegd: te bepalen door elk GOB	50 subsidiabele eenheden per VTE (TC telt als 2x JC)	Niet vastgelegd	Niet vastgelegd

	<b>IBO</b>	<b>Gespec. begel. GIBO</b>	<b>Job en taalc.</b>	<b>NodW</b>	<b>IBOT</b>
Kost werkgever	WG betaalt productiviteitspremie (gradueel) + AO verzekering + verplaatsingskosten WN	JC gratis indien VOP/GIBO (zie IBO)	Gratis voor kansengroepen	NodW 100 euro per u. (kortingen mogelijk via: kredietlijnen VDAB, stimuleringsbeleid Vlaamse regering, KMO-portefeuille, sectorfondsen, indien werknemers uit SE ifv POP)	WG betaalt productiviteitspremie (gradueel) + AO verzekering + verplaatsingskosten WN
Financiering	VDAB +ESF	VDAB RIZIV	VIA middelen	VDAB	VDAB
Registratie i.f.v. financiering	Mijn loopbaan ESF: minimum 3 handtekeningen voor aanwezigheid	Geen inhoudelijke vereisten aan subsidies verbonden	Mijn loopbaan → Actieplan toevoegen	AMI: op niveau van werkgever Interne registratie	Taalcoaching in mijn loopbaan (uurregistratie niet verplicht)
Sectorspreiding	Cijfers 2014 (Vlaanderen): Bouw: 21% Kleinhandel: 13% Horeca en toerisme: 8%	Cijfers 2014 (Vlaanderen): Kleinhandel (14%) Bouw (11%) Maatschappelijke dienstverlening (9%)	Cijfers 2009-2014 (Vlaanderen): 28% mpijke dienstverlening (DC) 9% groot en kleinhandel 8% bouw	Cijfers 2014 (Vlaanderen): Horeca (20%) Sociale economie (7%) Handel in voedingswaren (arbeiders) (6%)	Cijfers 2014 (Vlaanderen): Bedienden (22%) Horeca (13%) Gezondheidszorg (7%)
Bedrijfs grootte	Cijfers 2014 (Vlaanderen): Micro (<10): 55% Klein (10-49): 26% Middelgroot (50-199): 10% Groot (≥200): 9%	Cijfers 2014 (Vlaanderen) GIBO: Micro (<10): 52% Klein (10-49): 31% Middelgroot (50-199): 11% Groot (≥200): 6%	Cijfers 2009-2014 (Vlaanderen): Micro (<10): 21% Klein (10-49): 19% Middelgroot (50-199): 28% Groot (≥200): 32%	Geen info	Geen info

### 3.2.1 Uitvoerder

De uitvoering van het huidige aanbod is verdeeld tussen drie organisaties, namelijk VDAB, SLN-leden (de zogenaamde ‘derden’) en GOB. Binnen VDAB zitten de maatregelen voor BODW verdeeld tussen de aparte diensten IBO en NT2 (voor NodW en IBOT).

SLN is een koepelorganisatie voor de non-profit aanbieders van opleiding, coaching en werkplekleren.<sup>6</sup> Volgende SLN-leden bieden job-en taalcoaching aan:

- Mentor;
- Groep Intro;
- Compaan;
- Stad Gent dienst werk;
- Steunpunt tewerkstelling;
- Web;
- Wonen en werken;
- Alternatief;
- Stebo;
- Kopa;
- Vokans.

De concrete modaliteiten zoals hier beschreven in dit onderzoek, gelden voor bovengenoemde aanbieders, die job- en taalcoaching aanbieden vanuit de VIA middelen. Deze modaliteiten gelden dus niet per se voor de commerciële aanbieders van job- en taalcoaching. Zij werden wel betrokken in de focusgroepen met experts en hun bedenkingen en suggesties werden dus mee gehoord in dit onderzoek. Gezien de grote diversiteit tussen de commerciële aanbieders en het feit dat hun aanbod niet beschouwd kan worden als een gesubsidieerde tewerkstellingsmaatregel, nemen we geen aparte beschrijving van hun praktijk mee op in dit onderzoek.

De tewerkstellingsmaatregelen GIBO en gespecialiseerde jobcoaching van werknemers, worden uitgevoerd door de 12 GOB's die verenigd worden binnen FeGOB. We overlopen de verschillende GOB's:

- Compaan;
- UCBO;
- Jobcentrum;
- De Ploeg;
- Brailleliga;
- Job Link;
- GOCI;
- De Kiem;
- Azertie;
- Ter Engelen.

Hoewel bovengenoemde organisaties eindverantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de verschillende maatregelen die we onder BODW onderscheiden, zijn zij niet de enige betrokken organisaties. Voor elke maatregel zijn er verschillende netwerkorganisaties die nauw betrokken worden. Zo is er bijvoorbeeld voor NodW een nauwe samenwerking met de Huizen van het Nederlands<sup>7</sup>, zowel NT2 instructeurs als de job-en taalcoaches werken samen met RESOC, ...

---

<sup>6</sup> [www.sln.be](http://www.sln.be).

<sup>7</sup> [www.karetaalrendeert.be](http://www.karetaalrendeert.be)



### 3.2.2 Doelgroep

De huidige maatregelen van BODW richten zich tot volgende doelgroepen:

- werkzoekenden;
- anderstalige werkzoekenden;
- werkzoekenden met indicatie arbeidshandicap;
- werknemers die behoren tot de kansengroepen (niet-Europese nationaliteit of afkomst, PmAH, 50 jaar of ouder, kortgeschoold);
- anderstalige werknemers;
- werknemers met indicatie arbeidshandicap.

Het huidig aanbod richt zich duidelijk op werkzoekenden enerzijds en werknemers anderzijds. Een aanbod voor werknemers die niet horen tot de kansengroepen, niet anderstalig zijn of geen indicatie arbeidshandicap hebben, ontbreekt.

We konden slechts beperkte kwantitatieve data terugvinden met betrekking tot de doelgroepen die gebruik maken van de maatregelen. Voor de job- en taalcoachings die opgestart werden in 2014 bleken 85% van de werknemers te behoren tot de kansengroepen (waarvan 59% laaggeschoold en 41% allochtoon). Een opvallende vaststelling is dat 69% van de deelnemers aan IBO in 2014 hoog-of middengeschoold blijken te zijn.

### 3.2.3 Toeleiding

Op basis van de interviews met de aanbieders en de focusgroepen met werkgevers blijkt dat de vraag om BODW in te zetten, in de meeste gevallen geïnitieerd wordt door de werkgevers zelf. Een uitzondering vormt SLN dit is de enige aanbieder die actief prospecteert bij werkgevers om het aanbod van job- en taalcoaching bekend te maken.

Voor de andere maatregelen komen werkgevers bij VDAB of GOB terecht. Voor de maatregelen die in beheer zijn van VDAB wordt er ook wel intern doorverwezen (via IBO- en vacatureconsulenten, accountmanagers, trajectbegeleiders, ...). Daarbij merken we ook op dat hoewel VDAB en GOB niet actief prospecteren in functie van BODW, beide organisaties wel actief inzetten op een werkgeversbenadering. Zij organiseren bijvoorbeeld info-avonden voor werkgevers.

Verder gebeurt de toeleiding naar het huidige aanbod in mindere mate ook via sociale secretariaten, Jobkanaal, RESOC en GTB.

Een algemeen cijferoverzicht van de toeleidingskanalen voor de diverse maatregelen is niet beschikbaar. Wel hebben we cijfers van een online bevraging bij horeca bedrijven over BODW (n=328). Daaruit blijkt dat 58% van de bedrijven informatie over BODW heeft gekregen van VDAB, 37% via de sectororganisatie en 24% via de sociale secretariaten. Dit zijn veruit de belangrijkste toeleidingskanalen. Andere kanalen zijn onder meer collega-bedrijven (10%) en jobkanaal (7%).

### 3.2.4 Opstartmoment

Wat het moment van het inzetten van de maatregel betreft, merken we een onderscheid tussen maatregelen die opgestart worden bij de aanwerving: IBO, GIBO, IBO-T en job- en taalcoaching en maatregelen die ook worden opgestart tijdens de loopbaan (i.f.v. jobbehoud).

- IBO's worden ingezet bij aanwerving. Om een jobcoaching te mogen opstarten geldt de regel dat de werknemer niet langer dan 6 maanden in dienst mag zijn, voor het opstarten van een job- en taalcoaching mag de werknemer maximum 12 maanden in dienst te zijn. We opteren om job- en

taalcoaching bij ‘aanwerving’ te categoriseren omdat deze maatregel eerder gericht is op het inzetbaar krijgen van werknemers;

- voor NodW en gespecialiseerde jobcoaching geldt dat ze op elk moment kunnen ingezet worden. In het geval van NodW vindt er wel een vooronderzoek plaats waarin wordt afgetoetst of er Nederlands wordt gesproken op de werkvloer en of er concrete professionele doelstellingen zijn (vb. gebruik van vaktaal of begrijpen van instructeur). Verder moet ook de omgeving bereid zijn om mee te investeren en ook een actieve rol op te nemen tijdens de opleiding. De anderstalige werknemer moet met andere woorden leerkansen krijgen op de werkvloer en in reële werksituaties.

Op basis van dit overzicht, kunnen we besluiten dat het huidig aanbod van BODW vooral inzet op aanwerving en in mindere mate op jobbehoud.

### 3.2.5 Streefcijfers bereik en resultaten BODW

In onderstaande tabel, geven we per maatregel de streefcijfers weer die voor 2014 voorop werden gesteld en het aantal (individuele) trajecten die opgestart werden in 2014 (januari t.e.m. december).

	Bron	Aantal te starten 2014	Aantal gestart 2014
G IBO	GTB - VDAB IBO	Tot. 1619 NWWZ (nt allemaal GIBO nodig)	591
Jobcoaching GOB	GTB	Max. 162 (WN maximaal 10% van 1619)	65 (3%)
Job- en taalcoaching	SLN - VDAB regie	1477 (1603 subsidiabele eenheden)*	1548 (1669 subsidiabele eenheden)*
NodW	VDAB NT2	Geen streefcijfer	1133 (381 opleidingen)
IBO T	VDAB (NT2 en IBO)	100	129
IBO	VDAB IBO	17000 (= voor alle IBO's & instapstages)	13722

\* Deelnemers jobcoaching + deelnemers taalcoaching \*50/36

Uit bovenstaande tabel blijkt dat niet elke maatregel een duidelijk afgebakend streefcijfer heeft. Dit maakt het moeilijk om algemene conclusies te trekken met betrekking tot het bereik van de maatregelen. Zo omvat het streefcijfer van IBO alle types IBO (IBO, IBOT, GIBO, CIBO) en de instapstages. Ook voor GIBO, is er geen specifiek streefcijfer. Het vermeldde cijfer is het streefcijfer voor de totale begeleiding van niet werkende werkzoekende personen met een arbeidshandicap, waarvan GIBO slechts een onderdeel uitmaakt. De streefcijfers en behaalde cijfers zijn bovendien niet altijd uitgesplitst naar de verschillende maatregelen. Zo is er geen onderscheid gemaakt tussen taalcoaching en jobcoaching door SLN. Tenslotte kunnen we vaststellen dat met een streefcijfer van 17 000 begeleidingen er sterk wordt ingezet op IBO's in vergelijking met de andere types BODW.

Een resultaatsmeting van BODW ontbreekt op dit moment. De enige informatiebron die we op dit moment kunnen raadplegen, zijn de uitstroomresultaten van IBO. Deze resultaten zijn echter niet voor alle IBO's beschikbaar. Bovendien zijn deze niet eenduidig te interpreteren aangezien er enerzijds gesproken wordt over ‘uitgevoerde’ trajecten (volledig IBO traject doorlopen met aanwerving als resultaat) en anderzijds van ‘positieve stopzettingen’. Deze laatsten kunnen ook wijzen op een vroegere stopzetting van het aanvankelijk vastgelegde IBO traject in functie van aanwerving.

Op basis van de interviews, focusgroepen en sectorpanels worden in het algemeen positieve effecten gerapporteerd. Volgende positieve effecten werden gerapporteerd:

- werknemers zijn door de begeleiding op de werkvloer meer flexibel inzetbaar zijn;

- daarnaast biedt BODW positieve effecten op teamniveau. De communicatie in het team verbetert en collega's krijgen de kans om hun expertise te valideren doorheen het coachingstraject;
- voor werkgevers heeft het inzetten van BODW daarnaast tot gevolg dat zij uit een bredere pool kandidaten kunnen kiezen. Zij moeten zich niet meer richten tot die ene witte raaf maar kunnen d.m.v. een opleidingsperiode op de werkvloer een nieuwe werknemer kneden tot het gewenste profiel. Vooral voor knelpuntberoepen betekent de mogelijke inzet van BODW een grote meerwaarde;
- daarnaast vermeldden werkgevers in de focusgroepen ook positieve effecten in het tegengaan van ziekteverzuim en uitval. Werknemers ervaren de begeleiding op de werkvloer als een investering waardoor zij meer loyaal zijn en zich blijven inzetten voor het bedrijf;
- tenslotte blijkt de evaluatiecyclus die onderdeel uit maakt van de onderzochte maatregelen, een positief neveneffect te hebben voor de collega's. Werkgevers worden bewust gemaakt van het belang van feedbackgesprekken en passen deze ook regelmatig toe voor andere medewerkers.

Dit overzicht van effecten is natuurlijk niet exhaustief, ook op de mate waarin deze effecten voorkomen of de effecten zich bij alle maatregelen voordoen en onder welke omstandigheden zou verder moeten onderzocht worden.

### 3.2.6 Duur, doorlooptijd en frequentie begeleiding

Een overzicht van duur, doorlooptijd en frequentie bekomen voor de verschillende maatregelen, was niet evident.<sup>8</sup>

Niet voor elke maatregel wordt deze variabele gemonitord voor de ene maatregel was dit enkel de duurtijd van de begeleiding (in uren), voor andere maatregelen de periode waarin de begeleiding plaatsvindt (doorlooptijd). Bepaalde variabelen worden daarnaast ingedeeld in klassen, voor anderen zijn gemiddelden beschikbaar, etc. zodat vergelijken niet evident is. Daarnaast zijn sommige gegevens berekend op basis van het jaar 2014 en andere over een langere periode. We geven dit laatste voor elke maatregel weer in een voetnoot.

Voor de verschillende maatregelen hebben we volgende informatie:

Doorlooptijd:

- IBO:<sup>9</sup> 5-6 maanden (meest voorkomende modaliteit; 24% t.o.v. totaal aantal IBO's);
- GIBO:<sup>10</sup> meer dan 6 maanden (meest voorkomende modaliteit; 36% t.o.v. totaal aantal GIBO's);
- job- en taalcoaching:<sup>11</sup> gemiddeld 216,7 dagen of ongeveer 7 maanden;
- gespecialiseerde jobcoaching: geen administratieve data beschikbaar, uit de focusgroepen met professionals kwam naar voren dat deze trajecten vaak meer dan een jaar duren;
- IBOT en NodW: geen administratieve data beschikbaar: uit de focusgroepen met professionals ongeveer 5 tot 6 weken (met maxima tot 3 maanden).

Duur:

- IBOT:<sup>12</sup> gemiddeld aantal uren per traject: 14,5 uur;
- NodW:<sup>13</sup> gemiddeld aantal uren per opleiding: 20 uur.

Frequentie begeleiding:

- over de frequentie van de begeleiding zijn geen administratieve data beschikbaar;

<sup>8</sup> Onder duur verstaan we het aantal uren effectieve begeleiding, onder doorlooptijd de periode waarin de begeleiding plaatsvindt, onder frequentie het aantal keer dat de begeleiding plaatsvindt in een bepaalde tijdspanne (bv. aantal keer per week/maand).

<sup>9</sup> Data verkregen via VDAB (IBO), berekend obv het aantal IBO's gestart in 2014 en uitgevoerd tot en met april 2015.

<sup>10</sup> Data verkregen via VDAB (IBO), berekend obv het aantal GIBO's gestart in 2013 en afgerond in 2014.

<sup>11</sup> Data verkregen via VDAB (Regie), gemiddelde totaal het aantal job- en taalcoachings van 2009 tem 2014.

<sup>12</sup> Data verkregen via VDAB (NT2), berekend obv het gemiddeld aantal uren voor totaal aantal gestarte IBO's in 2014.

<sup>13</sup> Data verkregen via VDAB (NT2), berekend obv het gemiddeld aantal uren voor totaal aantal NODW trajecten in 2014.

- NodW: in de regel twee maar per week;
- Job – en taalcoaching SLN: in de regel 1 keer per maand;
- IBO: als er problemen zijn op de werkvloer, geen vaste frequentie.

Hoewel we gezien de verschillen in monitoring of het ontbreken van informatie moeilijk conclusies kunnen trekken op basis van bovenstaande gegevens, stellen we toch voorzichtig vast dat de doorlooptijd van een gemiddeld traject ongeveer 6 maanden bedraagt. In het geval van een gespecialiseerde begeleiding merken we dat er meer tijd nodig is. Op basis van de focusgroepen, interviews en sectorpanels wordt hier eerder gesproken over trajecten van minimum 1 jaar. Voor de talige begeleidingen kan er op basis van administratieve data weinig afgeleid worden. Op basis van de interviews en focusgroepen wordt aangegeven dat deze begeleidingen vaak een doorlooptijd tussen de 6 maanden en 1 jaar nodig hebben.

We zien daarnaast ook grote verschillen naar frequentie. Zo vindt NodW bijvoorbeeld twee maal per week plaats. In een jobcoaching door SLN ziet de werknemer ongeveer 1 keer per maand. De IBO-consulenten komen dan weer vooral op de werkvloer vanaf het moment dat er problemen zijn. Wat wel gemeenschappelijk is, dat we bij elke vorm een afbouwscenario zien. De intensiteit van de BODW is hoger aan het begin van het traject en neemt af naar het einde toe.

### 3.2.7 Op en naast de werkvloer

Uit de bevraging van professionals enerzijds en de werkgevers anderzijds, kunnen we besluiten dat ongeveer 50% van de begeleiding plaatsvindt op de werkvloer en 50% naast de werkvloer. Een begeleiding op de werkvloer is met andere woorden vaak een begeleiding ‘bij’ de werkvloer.

Hier kunnen zowel sectorale als functiespecifieke kenmerken een rol spelen. Ten eerste is het soms omwille van veiligheidsredenen niet aangeraden om de coach in te zetten op de werkvloer, bijvoorbeeld bij hoogtewerkers. Daarnaast is niet elk moment aangewezen om op de werkvloer te coachen. Zo is het op het piekuur van een broodjeszaak bijvoorbeeld onmogelijk om de klanten te laten wachten omdat de coach eerst talige instructies moet geven. Verder is het niet altijd mogelijk omwille van lawaaihinder. Om een succesvolle begeleiding op de werkvloer te realiseren, is het een noodzakelijke voorwaarde dat de coach en de werknemer met elkaar kunnen communiceren. Daarnaast merkten werkgevers op dat een begeleiding op de werkvloer niet altijd aangewezen is in functie van de klant. Zo zijn klanten soms weigerachtig t.o.v. een externe coach. In het voorbeeld van BODW in de sector van dienstencheques, reageerden sommige klanten terughoudend uit angst dat de begeleiding een negatief effect zou hebben op de productiviteit van hun poetshulp. Daarnaast is het voor de klant niet altijd gepast. Als we denken aan een wellnessmedewerker in een hotel, zou het bijvoorbeeld niet aangewezen zijn om een externe coach in te zetten tijdens een massage. Tenslotte lukt het begeleiden op de werkvloer niet altijd omwille van praktische redenen, zoals het feit dat werven soms erg ver uit elkaar liggen en het niet altijd haalbaar is voor een coach om daar te geraken.

Indien een begeleiding niet op de werkvloer kan plaatsvinden, wordt er gezocht naar manieren om deze naast de werkvloer of na de werkuren in te zetten. Zo gebeurt het in de bouw regelmatig dat coaches werknemers begeleiden in de bestelwagen van het bedrijf.

### 3.2.8 Competenties

We bakenden BODW af als een begeleidingsvorm die minimaal gericht moet zijn op generieke en/of talige competenties.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Zie hoofdstuk 2.

Op basis van de praktijk blijkt dat er in elke vorm van BODW gewerkt wordt aan generieke competenties zoals communicatie, stiptheid, ... dus ook in het BODW aanbod dat zich expliciet richt op het ondersteunen van talige competenties zoals NodW, IBO-T en meer evident de gecombineerde vorm job-en taalcoaching.

Ook opvallend is dat de professionals opmerken dat het werken aan vaktechnische competenties nooit volledig kan uitgesloten worden in een BODW traject. Elke coach dient dan ook rekening te houden met de jobspecifieke taken van de werknemer die begeleid wordt.

### 3.2.9 Individueel vs. In groep

BODW gebeurt met uitzondering van NodW, in de regel individueel. Enkel in het talige aanbod (job-en taalcoaching, IBOT, NodW) worden soms uitzonderingen gemaakt indien meerdere werknemers van eenzelfde bedrijf of organisatie en met eenzelfde taalniveau nood hebben aan ondersteuning.

NodW is de enige maatregel waarin regelmatig in groep wordt gewerkt. Dit is een gevolg van de uurprijs die gelijk blijft, ongeacht het aantal deelnemers. Werkgevers proberen de kosten te drukken door meerdere werknemers deel te laten nemen.

Werkgevers gaven in de interviews en sectorpanels aan dat zij het grootste rendement ervaren bij een individuele begeleiding. Professionals bevestigen dit. Zij vullen aan dat groepen best max. uit 4 personen samengesteld worden in functie van een optimaal rendement.

### 3.2.10 Gerichtheid maatregel

Een opvallende vaststelling doorheen ons onderzoek was dat de BODW zich nooit beperkt tot de werknemer. In de verschillende maatregelen gaat de coach minstens aan de slag met de direct leidinggevende en in sommige gevallen ook met de werkomgeving (collega's). Vooral voor talige begeleidingen en begeleidingen van personen met een arbeidshandicap werd expliciet verwezen naar dit meer sporenbeleid als een belangrijke succesfactor van de begeleiding.

### 3.2.11 Begeleider

Hoewel alleen voor de IBO's expliciet het mandaat van de werkgever benoemd wordt in de BODW, is de betrokkenheid vanuit de werkgever voor elke maatregel gewenst. Vaak wordt een externe coach op de werkvloer aangevuld met een peter/meter die de betrokken werknemer verder ondersteunt wanneer de externe coach niet aanwezig is.

Voor alle maatregelen, werd het belang van een veilige relatie met de coach vermeld. Eén vast contactpersoon is aangewezen. Dit is immers noodzakelijk om een vertrouwensrelatie tussen de betrokkenen te creëren. De relatie met de begeleider is een veilige relatie. De werknemer moet zijn of haar verhaal kunnen vertellen zonder dat er onmiddellijk sanctionerend wordt opgetreden. We zien dan ook dat er alleen gewisseld wordt tussen coaches indien er geen goede samenwerking is tussen de coach en de werknemer. Werkgevers verkiezen bovendien ook slechts één coach als aanspreekpunt.

### 3.2.12 Kost

Op basis van de gegevens in bovenstaand kader, kunnen we besluiten dat de directe kosten voor werkgevers voor de BODW maatregelen doorgaans laag zijn, met uitzondering van NodW waarvan

de uurprijs 100 euro bedraagt. Over deze kost hoorden we dubbele signalen. Enerzijds werd opgemerkt dat 100 euro een grote hap is uit het opleidingsbudget. Anderzijds blijkt de prijs laag in vergelijking met andere taalopleidingen. Werkgevers kunnen voor deze opleiding wel beroep doen op diverse kortingen vb. via sectorfondsen, kredietlijnen VDAB, stimuleringsbeleid Vlaamse Overheid (vb. korting voor KMO's op basis van het aantal werknemers), KMO-portefeuille of educatief verlof.

De grootste kosten die met BODW verbonden zijn, zijn de indirecte kosten die we in volgend hoofdstuk zullen beschrijven.

### 3.2.13 Financiering

De versnippering van het huidige aanbod weerspiegelt zich in de diverse financieringsbronnen. Naast Vlaamse financiering, wordt er ook een stuk beroep gedaan op Europese financiering (voor IBO). Binnen de Vlaamse middelen, zien we dat het grootste deel afkomstig is van VDAB, daarnaast steunt job-en taalcoaching op de VIA-middelen en zijn een deel van de middelen voor de begeleiding door GOB's afkomstig van het RIZIV.

Opvallend is dat we slechts van één maatregel een duidelijk overzicht verkregen van het concrete budget waaruit de financiering bestaat.

### 3.2.14 Monitoring en registratie

Zoals eerder aangehaald, is er een grote lacune in de monitoring van BODW:

- ten eerste botsten we op het feit dat de informatie m.b.t. BODW verspreid is over diverse actoren. Het beheer van de maatregelen die we selecteerden, is verdeeld tussen VDAB (voor IBO, IBOT en NodW), GOB (GIBO en gespecialiseerde jobcoaching) en SLN (job-en taalcoaching). Een centrale monitoring van de data over BODW ontbreekt dus;
- verder bleken er diverse procesvariabelen te ontbreken in de monitoringsgegevens zoals doorlooptijden, informatie over het bereik van doelgroepen en de impact van de maatregelen op tewerkstelling;
- bovendien botsten we bij de interpretatie van de data op het feit dat de diverse werkvormen niet voldoende uitgesplitst worden. Zo kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen een gespecialiseerde jobcoaching van een werknemer en de totale begeleiding die door GOB hieraan voorafging; het aantal trajecten taalcoaching die werden uitgevoerd door de SLN-leden ten opzichte van het aantal trajecten jobcoaching.

Een meer eenduidige monitoring dringt zich dus op.

De meeste maatregelen worden geregistreerd in Mijn Loopbaan, met uitzondering van NodW, waarvan de registratie gebeurt op het niveau van de werkgever.

### 3.2.15 Sectorale spreiding

Uit de analyse van de administratieve data bleek dat er grote sectorale verschillen zijn naar inzet van BODW. In de tabel is voor elke maatregel telkens de sectorale top 3 opgenomen.

Wat de geselecteerde sectoren betreft, komen we tot volgende bevindingen:

- zorg:
  - grote vraag naar BODW vs. lage inzet →
  - prioriteit van technische opleidingen;
  - IBO is niet mogelijk in de zorg omdat het geen kwalificerende opleiding is (uitzondering m.b.t. herintreders).

- bouw:
  - grootste afnemer van IBO.
- horeca:
  - grootste afnemer van NodW (hadden sectoraal akkoord).
- dienstencheques:
  - grootste afnemer van job-en taalcoaching;
  - IBO niet mogelijk wegens dubbele financiering;
  - ondanks doelgroep grote nood aan talige ondersteuning, slechts 3 NodW trajecten uitgevoerd sinds 2010.

Deze resultaten zijn gebaseerd op kwantitatieve data waarbij we per maatregel de sectorale verdeling vergeleken. Hoewel we uitspraken doen over de verschillende sectoren, zijn deze resultaten dikwijls te wijten aan een regio waarin een bepaalde sector overheeft. Er kunnen dus mogelijk regionale afwijkingen vast te stellen zijn op deze resultaten.

### 3.2.16 Bedrijfsgrootte

Naar inzet van BODW naar bedrijfsgrootte hebben we enkel data over IBO, job- en taalcoaching en gespecialiseerde begeleiding. Opvallend daarbij is dat zowel IBO als GIBO vooral worden ingezet bij micro-ondernemingen, 80% van de begeleidingen vindt plaats bij KMO's. Job- en taalcoaching laat een ander beeld zien: 60% van de begeleidingen vindt er plaats in middelgrote en grote ondernemingen (32%).

### 3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we een eerste beeld geschetst van BODW 'as is' of zoals BODW op dit moment wordt vormgegeven. Het schetsen van dit beeld was niet evident onder meer omdat de informatie m.b.t. BODW verspreid is over verschillende actoren en een centrale monitoring ontbreekt. Bovendien en mede als gevolg hiervan is de monitoring ook vaak weinig eenduidig en worden heel wat essentiële (proces)variabelen niet in rekening gebracht. Om het aanbod in kaart brengen hebben we dan ook beroep moeten doen op beschikbare informatie in beleidsdocumenten, administratieve data en op basis van interviews en de focusgroepen met consulenten en sectorpanels.

Inhoudelijk kunnen op basis van de analyse drie basisvormen worden onderscheiden, namelijk job-coaching, talige begeleiding en gespecialiseerde begeleiding. Deze drie vormen worden voornamelijk ingezet in functie van de aanwerving van moeilijk inzetbare groepen. Het aanbod in functie van job-behoud is tot op heden beperkt.

Naar modaliteiten viel op dat BODW zowel begeleiding is op als naast de werkvloer, maar er telkens vertrokken wordt van reële werkvloerervaringen, niet enkel de werknemer maar ook de werkgever en werkomgeving ondersteund wordt, de begeleiding meestal individueel is en dat dit ook een hoger rendement heeft. Tot slot stelden we vast dat in elke vorm van BODW - gewerkt wordt rond generieke competenties.



## 4 | Welke noden hebben werkgevers?

Op basis van de informatie uit de sectorpanels zullen we in dit hoofdstuk dieper ingaan op de noden van werkgevers m.b.t. BODW. Een duidelijke vaststelling die naar boven kwam tijdens de sectorpanels is dat werkgevers nood hebben aan snel inzetbare werknemers die tegemoet kunnen komen aan de eisen van hun klanten, namelijk een kwaliteitsvolle service bieden. Zij worden echter geconfronteerd met een krappere wordende arbeidsmarkt waarbij de potentiële arbeidsreserve zich in grote mate bevindt bij de zogenaamde ‘kansengroepen’. Het aanwerven van en investeren in personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is voor werkgevers niet evident. Enerzijds trachten werkgevers een verkeerde aanwerving te vermijden. Vooraleer de samenwerking beëindigd wordt, gaat er immers vaak een grote investering aan vooraf. Anderzijds schuilt er gevaar voor productiviteitsverlies. Om te kunnen investeren in de zogenaamde ‘moeilijk inzetbare werkzoekenden’ hebben werkgevers nood aan tijd en gespecialiseerde expertise. Een begeleiding op de werkvloer dient dus aan beide voorwaarden tegemoet te komen. In een eerste paragraaf lichten we toe wat we hier precies onder verstaan. In een tweede paragraaf gaan we dieper in op de doelgroep waarvoor dit aanbod nodig is. In een derde paragraaf verschuift de aandacht naar de organisatie van het aanbod. In een laatste paragraaf komen de verschillen tussen werkgevers aan bod, daarin beschrijven we onder meer de noden aan BODW per sector.

### 4.1 Nood aan gespecialiseerde expertise en tijd

Bij de vraag naar welke behoeften werkgevers hebben aan ondersteuning van werknemers met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt komen twee centrale noden naar voor: de nood aan gespecialiseerde expertise en de nood aan tijd om personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt volledig inzetbaar te krijgen en te houden.

#### 4.1.1 Gespecialiseerde expertise

Werkgevers worden geconfronteerd met een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. Of zij werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aanwerven als een bewuste keuze of uit noodzaak, alle werkgevers geven aan dat ondersteuning m.b.t. het inzetbaar krijgen en houden van deze doelgroep gespecialiseerde expertise vergt.

We geven een overzicht van de expertisedomeinen waar nood aan is:

- HR ondersteuning;
- omgaan met problemen van werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ten gevolge van:
  - attitudeproblemen;
  - randproblematieken;
  - moeilijke of vastgelopen communicatie.
- aanwerving en tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap;
- aanwerving en tewerkstelling van personen met onvoldoende kennis van het Nederlands i.f.v. de job.



Op basis van de sectorpanels stelden wij vast dat werkgevers zelf niet altijd de kennis in huis hebben om met deze problemen aan de slag te gaan. Bovendien betekent het ondersteunen van een medewerker op één van deze domeinen een grote druk op de personeelskost. Niet alle bedrijven en organisaties kunnen deze investering in hun personeel realiseren. Er is dan ook nood aan externe experts die ingezet kunnen worden indien er zich een probleem voordoet en dit zowel i.f.v. aanwerving als i.f.v. jobbehoud.

In wat volgt verduidelijken we de nood aan bovengenoemde expertisedomeinen.

#### 4.1.1.1 Omgaan met werknemersproblemen als gevolg van grote afstand tot arbeidsmarkt

##### a) Communicatie

Een opvallende nood die zowel door werknemers, werkgevers als experts benadrukt werd, is de nood aan een goede communicatie op de werkvloer, zowel tussen leidinggevende en werknemers als tussen collega's. Communicatie gaat verder dan zuiver talig contact (zie verder). Met communicatie werd er verwezen naar: een open houding, luisteren naar elkaar, delen van informatie, doorbreken van taboes (zoals het benoemen van beperkingen van PmAH), rekening houden met elkaar en samenwerken.

Bij het inzetten van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt blijken dikwijls problemen voor te komen in communicatie. Naargelang de specifieke problematiek kunnen volgende problemen zich voordoen: niet durven communiceren met collega's uit schaamte voor beperkte kennis Nederlands, overassertief communiceren, zich snel aangevallen voelen, weinig contact zoeken omwille van laag zelfvertrouwen, ... Wanneer er problemen optreden op het vlak van communicatie, willen werkgevers beroep kunnen doen op een neutrale persoon die op een veilige manier in gesprek kan gaan met de werknemer over de oorzaak van deze moeilijkheden en bemiddelend kan optreden.

##### b) Arbeidsattitudes

Een algemene tendens die door al onze bronnen bevestigd werd, is de conclusie dat het succes van een tewerkstelling sterk bepaald wordt door de attitudes van werknemers. Er wordt bij aanwerving dan ook sterk geselecteerd op deze 'arbeidsattitudes'.

Volgende voorbeelden werden hierbij genoemd:

- **respecteren van de (impliciete en expliciete) regels:** een werknemer dient het arbeidsreglement te respecteren en daarnaast zich aan te passen aan het verwachte sociaal wenselijk gedrag (bv. in sommige jobs is een assertieve houding een must, terwijl dit in andere jobs net niet aanvaard wordt). Experts geven aan dat zij bij vroegtijdige schoolverlaters sterk moeten werken aan het respecteren van regels;
- **stiptheid:** uurrooster respecteren, op tijd komen, pauzes nemen op afgesproken tijdstippen en de ervan duur respecteren, stipt verschijnen op afspraken met klanten, tijdig verwittigen bij afwezigheid, ... Werkgevers gaven in de sectorpanels aan dat stiptheid een attitude is die niet in alle culturen op dezelfde manier wordt nagestreefd. Bij allochtone werknemers moeten zij hier vaak aan werken;
- **verzorgd voorkomen:** hygiëne, gepaste kledij dragen voor bv. sollicitaties of contact met klanten;
- **flexibiliteit:** zich flexibel kunnen aanpassen aan (onverwachte) veranderingen in de job, bereid zijn om zich flexibel in te zetten. Vanuit de sectorpanels bleek dat het gebrek aan flexibiliteit bij Vlaamse werkzoekenden in combinatie met hoge concurrentie in een sector soms een reden is om te kiezen voor buitenlandse arbeidskrachten;
- **motivatie:** in de beslissing tot aanwerving blijkt motivatie erg doorslaggevend te zijn. Vooral werkzoekenden die al vaak negatieve respons hebben gekregen blijken het moeilijk te hebben om hun motivatie te behouden;
- **verantwoordelijkheid:** werkgevers verwachten dat werknemers instaan voor de consequenties van hun eigen gedrag, dat ze zich gedragen als verantwoordelijke werknemers.

### c) Randvoorwaarden

Stabiele ‘rand’voorwaarden worden als essentiële voorwaarden gezien om werk te kunnen vinden en te behouden. Uit de input die we verzamelden, blijkt dat personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak problemen hebben op meerdere levensdomeinen die hun functioneren als werknemer beïnvloeden. Zo gaven werkgevers meermaals aan dat een beperkte mobiliteit (geen kennis van het openbaar vervoer en/of niet beschikken over een eigen wagen), het niet beschikken over kinderopvang en een preciaire woon- en financiële situatie grote struikelblokken kunnen vormen voor de inzetbaarheid van een werknemer. Ook verslavingsproblematieken werden geregeld vernoemd.

Om aan deze randvoorwaarden te kunnen werken, is het belangrijk dat er tijd voorzien wordt om op zoek te gaan naar de oorzaak van het probleem. Zo kan het zichtbare gedrag van een werknemer overkomen als ‘lui’ of ‘niet gemotiveerd’ omdat deze na herhaaldelijke waarschuwingen nog steeds te laat komt, hoewel de oorzaak te wijten is aan het niet kunnen lezen van uurroosters van de bus.

Verder merkten experts op dat ook het oplossen van deze problemen tijd vraagt. Het feit dat deze problemen zich voordoen in de privésfeer van de werknemer zorgt er ook voor dat de werkgever hier niet altijd een zicht op heeft. Daarnaast is het voor werkgevers een moeilijk evenwichtsoefening in hoeverre zij zich in de privésfeer mogen begeven en in hoeverre dit hun verantwoordelijkheid is.

Zowel werkgevers als experts gaven tenslotte aan dat het op orde brengen én houden van de eigen administratie een nood is waar zij bij werknemers vaak op botsen. Voorbeelden hiervan zijn: verzekeringsformulieren invullen, ziekteattesten bezorgen, loonbrieven bewaren, etc. Werknemers komen daarnaast ook soms met administratieve vragen bij werkgevers terecht over andere levensdomeinen zoals kinderbijslag, studieleningen, woonkredieten, belastingsaangiften, etc.

Werkgevers kunnen met andere woorden de andere levensdomeinen van hun werknemers niet negeren. Deze hebben immers (al dan niet rechtstreeks) een impact op het functioneren van hun medewerkers. De vraag is echter in hoeverre zij zelf verantwoordelijkheid dragen in het oplossen van deze problemen. Vanuit de sectorpanels merkten we dat sommige werkgevers kiezen om dit zelf op te nemen en anderen hiervoor beroep willen kunnen doen op een extern aanbod.

#### 4.1.1.2 Omgaan met anderstalige werknemers

Een tekort aan Nederlandse taalvaardigheid blijkt een grote drempel te vormen naar werk. Werkgevers geven aan dat het noodzakelijk is om hier in te investeren maar daar grote kosten aan verbonden zijn.

Ze beschouwen het niet als hun verantwoordelijkheid om werknemers vanaf een basisniveau Nederlands te leren maar willen wel een aanbod in functie van reële werksituaties. Er werden noden aangegeven op volgende vlakken:

- durven spreken/assertiviteit;
- communiceren in het NL met collega's;
- communiceren in het NL met leidinggevende;
- communiceren in het NL met klanten;
- alfabetisering;
- basis Nederlands begrijpen, spreken, lezen;
- dialect begrijpen (bv. in de communicatie met klanten of collega's);
- technisch Nederlands begrijpen, spreken, lezen (bv. afkortingen, vakjargon);
- uitspraak;
- documenten en administratie kunnen begrijpen en invullen;
- voorbereiding op attestering (bv. VCA, SVH, zorg, hoogtewerken).

De experts beklemtoonden dat werkgevers dikwijls (te) hoge taaleisen stellen aan werknemers/werkzoekenden. Zo worden er soms testen i.f.v. screening georganiseerd met hoge talige drempels voor jobs waar er amper Nederlands gesproken wordt op de werkvloer. Ook bij examens

(bv. voor attestering) botsen werknemers vaak op talige hindernissen. Zij kennen de leerstof wel maar botsen op het feit dat de vragen voor hen niet begrijpelijk zijn.

#### **4.1.1.3 Omgaan met werknemers met een arbeidshandicap**

Ook in het geval van personen met een arbeidshandicap hebben werkgevers nood aan gespecialiseerde expertise. Zij hebben nood aan kennis over de beperking van de werknemer en de consequenties die deze beperking heeft op zijn of haar functioneren (werktempo, productiviteit, samenwerken, ...) en op het team. Zo bleek uit de focusgroep met experts dat werkgevers dikwijls zoekend zijn in hoe zij moeten omgaan met een werknemer die regelmatig uitvalt ten gevolge van zijn of haar beperking. Verder hebben werkgevers specifieke informatie nodig m.b.t. loonsubsidies (bv. aanvraag VOP) en omtrent aanpassingen op de werkvloer (taakhoud, inrichting werkpost, ...).

Werkgevers gaven in de focusgroepen aan dat zij voor deze gespecialiseerde expertise beroep willen kunnen blijven doen op het bestaande aanbod. Geen enkele werkgever gaf de ambitie aan om dit nu of in de toekomst zelf aan te bieden.

#### **4.1.1.4 HR ondersteuning**

Uit de focusgroepen met experts bleek dat werkgevers naast ondersteuning voor het aanwerven en inzetbaar houden van specifieke doelgroepen ook een algemene nood blijken te hebben aan ondersteuning in HR.

Werkgevers bevestigden in de sectorpanels deze nood. Vooral in kleine ondernemingen ontbreekt dikwijls een uitgebouwd HR beleid. Als er al sprake is van HR, dan is het een taak die bovenop komt voor één van de werknemers en zich vaak beperkt tot aanwervingen van nieuw personeel. Een duidelijk voorbeeld hiervan zien we in de Horecasector. In het ESF project 'HR Toolkit' zette de horecasector haar schouders onder de ontwikkeling van HR tools voor micro-ondernemingen<sup>15</sup>.

In de sectorpanels waren zowel kleine als grote ondernemingen en organisaties vertegenwoordigd. We overlopen welke noden aan HR ondersteuning door beiden of één van beiden genoemd werden.

##### **a) Selectie en recrutering**

De werkgevers uit de sectorpanels waren vragende partij in het ondersteunen van de selectieprocedure bij deze doelgroep. Voorbeelden van vragen die werkgevers hebben zijn:

- hoe moet ik een vacature opstellen die ook toegankelijk is voor PmAH?
- hoe kan ik selectieprocedure meer toegankelijk maken voor anderstaligen?
- hoe schat ik de competenties van een werkzoekende in die geen diploma heeft, geen ervaring of niet goed Nederlands spreekt?

##### **b) Onthaalbeleid**

Vooral de experts beklemtoonden het ontbreken van een duidelijk zichtbaar onthaalbeleid bij veel werkgevers. Voor werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het belangrijk dat zij van bij de start goed wegwijs gemaakt worden in de organisatie en duidelijke informatie krijgen (arbeidsreglement, uurroosters, gewoontes op de werkvloer zoals lunchpauze, ...).

##### **c) Functioneringsbeleid**

Doorheen de verschillende sectorpanels kwam duidelijk de nood naar voor om in gesprek te kunnen gaan met werknemers over hun functioneren. Feedback gesprekken implementeren kost tijd maar loont ook. Werknemers kennen zo hun werkpunten en worden bevestigd in hun sterke punten. Een uitgebouwd functionerings- en/of evaluatiebeleid is vaak enkel bij grote ondernemingen en organisaties aanwezig. Werkgevers geven aan dat zij nood hebben aan tijd om dit uit te kunnen bouwen en

---

<sup>15</sup> <http://www.esf-agentschap.be/nl/projectenkaart/horeca-toolkit>

expertise om hen te ondersteunen. Belangrijk is dat werkgevers beklemtonen dat deze gesprekken niet beperkt mogen zijn tot de aangeworven werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt maar voor elke werknemer plaats zou moeten vinden.

Dergelijk functioneringsbeleid implementeren in kleinere bedrijven blijkt niet evident. Vanuit de sectorpanels klonk vooral vanuit de horeca (die voor 87% bestaat uit micro-ondernemingen) de spanning van de kost die verbonden is aan het implementeren van een functioneringsbeleid. Gesprekken moeten plaatsvinden na de werkuren zodat ze niet wegens de productiviteit. Bovendien beschikken kleine ondernemingen dikwijls niet over de knowhow en vraagt het uitbouwen van een HR beleid een investering die het onderspit delft voor andere investeringen (technische opleidingen, aankoop nieuw materiaal, ...) die een meer directe winst opleveren. Toch hoorden we ook duidelijk vanuit de KMO's en micro-ondernemingen de nood om te investeren in het eigen personeel.

#### **d) Retentiebeleid**

Vanuit de sectorpanels werd de nood aan begeleiding op de werkvloer ook gekoppeld aan retentie van werknemers. In dit kader werd gesproken over het belang van investeren in het personeel om ziekteverzuim en/of uitval tegen te gaan.

Daarnaast werd er ook gewezen op de mogelijkheid om begeleiding op de werkvloer in te zetten in functie van werkbaar werk. Zo werd er gedacht aan ingrepen tips ergonomie op de werkvloer. Dit werd slechts door enkele werkgevers aangehaald (voornamelijk omwille van fysieke problemen, o.a. in bouwsector en sector dienstencheques).

#### **e) Werkpostaanpassingen**

Voor personen met een handicap zijn werkplekaanpassingen soms noodzakelijk bv. het installeren van een oplichtend brandalarm voor een dove medewerker of het bv. het prikkelarm maken van de werkplek voor een persoon met een autismespectrumstoornis. Daarnaast werden ook aanpassingen op het vlak van ergonomie vernoemd bv. voor 50+ers.

### **4.1.2 Tijd**

Naast gespecialiseerde expertise, hoorden we van werkgevers een duidelijke nood aan tijd in het kader van BODW. Er is enerzijds extra tijd nodig bij de aanwerving van moeilijk inzetbare doelgroepen. Dit om werkgevers de kans te geven om het risico dat met de aanwerving verbonden is in te schatten. Daarnaast hebben werknemers tijd nodig om hun attitude en competenties te tonen. Anderzijds vraagt het inzetten van BODW omkaderingstijd. Zelfs als de maatregel gratis is, vallen de kosten die ermee verbonden zijn niet weg.

#### **4.1.2.1 Proeftijd**

Werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben een kans nodig om te tonen welke kennis en vaardigheden zij kunnen bieden op de werkvloer en welke hun arbeidsattitude en motivatie is. Er is met andere woorden nood aan tijd waarin een werkgever de (potentiële) werknemer kan leren kennen. In dit verband werd zowel door werkgevers als door experts het succes van stages op de werkvloer aangehaald. Dit geeft de nodige tijd om wederzijds kennis te maken. De risico's op foute aanwerving worden beperkt aangezien zowel de werkgever als werknemer een 'testperiode' krijgen voor er afspraken worden gemaakt m.b.t. aanwerving. Deze periode is volgens hen vooral noodzakelijk om een goed zicht te krijgen op de motivatie en attitude van een potentiële kandidaat. Vooral bij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt vinden ervaren werkgevers veel moeilijkheden op deze twee domeinen. Anderzijds hebben werknemers die lange tijd werkloos zijn geweest of starters op de arbeidsmarkt daarnaast ook nood aan tijd om zich (terug) aan te passen aan hun tewerk-

stelling. Vaak blijkt dat zij niet altijd een realistisch beeld hebben over de functie en/of de arbeidsmarkt. Ook met het oog op anderstalige werkzoekenden blijken stages een belangrijke opstap naar een duurzame tewerkstelling.

Deze ‘inwerktijd’ geldt bijgevolg niet alleen voor nieuwe werknemers. Ook ervaren werknemers kunnen bijvoorbeeld door technische evoluties nood hebben om zich (opnieuw) in te werken.

#### 4.1.2.2 Hoge kosten BODW

Tijdens de sectorpanels werd meermaals door werkgevers aangehaald dat een begeleiding op de werkvloer een hoge kost met zich meebrengt. De kost voor een werkgever beperkt zich niet tot de werkuren van de coach, maar ook de niet-productieve uren van de BODW-werknemer, collega’s en leidinggevendenden moeten mee in rekening genomen worden.

In wat volgt, overlopen we de tijdsinvestering die gepaard gaat met het inzetten van BODW, de transactiekosten, de opleidingskost en merken we op dat de hoge kost de inzet van de maatregelen sterk bepaalt.

We starten met een oplistijng van de tijdsinvestering die nodig is bij BODW:

- voor werknemer:
  - leren kennen van de organisatie en de functie: filosofie en waarden van het bedrijf, werkt tempo, ...;
  - technische kennis voor de functie verwerven;
  - toepassen van wat men heeft geleerd in de begeleiding.
- voor direct leidinggevende:
  - het aanbod van BODW te leren kennen;
  - de werknemer uittesten op de werkvloer;
  - begeleiding en opvolging van de werknemer (functionerings- en evaluatiegesprekken);
  - leren aangepast te communiceren (bv. aangepast aan een dove werknemer, een anderstalige consequent in het Nederlands aanspreken).
- voor collega’s:
  - de leertijd-rendabiliteit van de BODW-collega op te vangen;
  - leren aangepast te communiceren (bv. aangepast aan een dove werknemer, een anderstalige consequent in het Nederlands aanspreken).
- voor HR:
  - toeleiding naar BODW;
  - administratieve ondersteuning BODW;
  - opleiding van interne mentoren.

Een laatste opmerking bij deze omkaderingskost is dat werkgevers in de sectorpanels aangaven dat er voor collega’s niet alleen nood is aan tijd maar ook aan een manier om hen te motiveren om deze tijd te investeren. Er kan al eens wrevel ontstaan omdat zij het lagere rendement van hun BODW-collega moeten opvangen of dat deze evenveel of zelfs een hoger loon ontvangt terwijl hij/zij minder productief is.

Naast deze omkaderingskost werd er ook melding gemaakt van hoge transactiekosten. De administratieve belasting die bij het inzetten van de verschillende maatregelen komt kijken (bv. overleg, opstellen van contracten, opmaken opleidingsplan, aanwezigheden opvolgen, ...) creëert voor werkgevers soms kosten die hoger zijn dan de winst op de loonkost die de maatregel oplevert. Bovendien blijken er soms lange wachttijden tussen de aanvraag en het inzetten van BODW, die regionaal sterk kunnen verschillen.

Verder betekent het inzetten van een BODW ook een hoge opleidingskost. Vooral voor KMO's en micro-ondernemingen wegen deze kosten enorm door. Indien bv. in horeca een werknemer die normaal alleen de zaak opent, deelneemt aan een BODW traject, dient er een extra werknemer ingezet te worden. Dit betekent een verdubbeling van de loonkost voor de werkgever ten gevolge van de BODW.

Het feit dat de begeleiding plaatsvindt tijdens de werkuren betekent ook een stuk productiviteitsverlies voor werkgevers. Hoewel dit 'leergeld' zich terugbetaalt na het begeleidingstraject, wordt de loonkost op het moment van de begeleiding wel doorgerekend aan de klant.

Tenslotte merken we op dat de toenemende concurrentiedruk voor werkgevers (bv. bij openbare bestedingen) de keuze voor BODW tegenwerkt. Ook hier zijn de hoge kosten een veel gehoord argument. Zo zien we werkgevers die eerder de keuze maken om in te zetten op goedkopere buitenlandse arbeidskrachten dan te investeren in het eigen personeel door in te zetten op BODW. Eenzelfde tendens zien we terugkomen in de besteding van het opleidingsbudget. Om het concurrentieel voordeel niet te verliezen, maken werkgevers eerder de keuze om in te zetten in technische opleidingen dan om te investeren in coaching van het personeel. Sectorale kortingen zouden hier wel een stimulans kunnen betekenen. We merken bijvoorbeeld dat NodW door verschillende sectorfondsen (gedeeltelijk) gefinancierd wordt en dat dit een positief effect heeft op de inzet van de maatregel. Toch betekent het wegnemen van de kost van BODW-maatregelen niet dat het inzetten van deze maatregelen tot een nuloperatie herleidt wordt voor werkgevers. Zelfs wanneer het aanbod gratis is, blijven er voor werkgevers grote kosten verbonden met de inzet van BODW.

## 4.2 Voor welke doelgroep?

Hoewel we vanuit de werkgevers duidelijk de nood aan ondersteuning hoorden voor het inzetten en inzetbaar houden van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, was het moeilijk om de vinger te leggen op wie nu precies tot de doelgroep van BODW behoort en wie niet. In de sectorpanels werden volgende voorbeelden gegeven:

- 50-plussers;
- hooggeschoolde anderstaligen (HOA's);
- kortgeschoolden;
- vroegtijdige schoolverlaters;
- werknemers met MMPP;
- langdurig werkzoekenden;
- starters zonder werkervaring;
- personen met een arbeidshandicap (PmAH);
- ex-gedetineerden;
- alleenstaande ouders met zorgtaken.

Wanneer we naar bovenstaande voorbeelden kijken, valt wel op dat de doelgroep ruimer gedefinieerd wordt dan de klassieke 'kansengroepen'. Zo gaat het bijvoorbeeld ook om nieuwe EU burgers en zijn werknemers met MMPP ook een uitbreiding op de klassiek gedefinieerde doelgroep van PmAH. Tenslotte zien we ook specifieke groepen zoals ex-gedetineerden, starters zonder werkervaring, alleenstaande ouders met zorgtaken, ... Door de problemen en knelpunten die werden aangegeven waarop BODW moet inspelen werd ook duidelijk dat het om doelgroepen gaat met een vrij grote afstand tot de arbeidsmarkt die een vrij intensieve begeleiding nodig hebben. Volgende figuur is in dit opzicht illustratief.





Aanvullend merken we op dat werkgever doorheen de sectorpanels benadrukten dat er niet alleen voor deze doelgroepen nood is aan extra ondersteuning. Op dit moment is er geen aanbod voor handen om in te zetten voor alle werknemers in functie van jobbehoud.

### 4.3 Organisatie van het aanbod

Hierboven werd duidelijk dat werkgevers voor het inzetten van BODW nood hebben aan gespecialiseerde expertise en tijd voor werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers geven echter aan dat zij op dit moment geen duidelijk zicht hebben op de tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen waar zij voor deze doelgroep beroep op kunnen doen. IBO is vrij goed gekend, de andere maatregelen een stuk minder. Dit bleek ook uit de online bevraging van de werkgevers uit de Horeca, waaruit blijkt dat 54% van de werkgevers IBO kent, maar de overige maatregelen vaak door niet meer dan 10% van de werkgevers zijn gekend.<sup>16</sup>

Daarnaast blijkt uit zowel de interviews, de focusgroepen met professionals als de sectorpanels met werkgevers de moeilijke toegankelijkheid van het huidige aanbod. Werkgevers botsen op een versnipperd aanbod van aanbieders (VDAB, SLN, GOB), informatiekkanalen (VDAB, RESOC, Jobkanaal, ...), financieringsbronnen (VDAB, ESF, VIA middelen, RIZIV, ...) en vormen van BODW (NodW, job-en taalcoaching, IBO, gespecialiseerde begeleiding, ...) (zie figuur 4.1). De combinatie tussen verschillende vormen, financieringsbronnen en aanbieders werkt verwarrend. Werkgevers weten dan ook niet altijd waar ze met hun vraag terecht kunnen. Daarenboven vinden zij moeilijk hun weg in de complexe administratie (bv. aanvraagprocedures, contracten en overeenkomsten, opstellen opleidingsplannen, opvolgen aanwezigheden, ...).

<sup>16</sup> Voor GIBO is dit 10%, voor IBO-T (6%), NODW (13%), JTC (6%).

Figuur 4.1 Overzicht maatregelen



VDAB onderneemt als arbeidsmarktregisseur verschillende initiatieven om beter tegemoet te komen aan de noden van werkgevers (bv. servicepunten en accountmanagers). Toch geven werkgevers aan dat er soms weinig overschrijdend gewerkt wordt waardoor werkgevers de weg moeten vinden tussen de verschillende diensten. In dit opzicht wordt aangehaald dat elkaars aanbod niet altijd kennen en verwijzen niet altijd naar elkaar door. Er wordt daarnaast gesignaleerd dat VDAB sommige maatregelen sterk promoot zoals bijvoorbeeld IBO, voor andere maatregelen is er dan eerder sprake van ‘onderpromotie’ (bv. beroepsverkennde stage). Tenslotte merken werkgevers op dat op de huidige website van VDAB de accountmanagers moeilijk vindbaar zijn.

Werkgevers die wel de weg vinden naar het aanbod, melden dan weer het probleem dat zij overbevraagd worden door verschillende aanbieders.

Concluderend kunnen we dus stellen dat werkgevers op dit moment geconfronteerd worden met hoge informatiekosten in de toeleiding naar het bestaande aanbod. In dit opzicht is er nood aan een betere bekendheid van het aanbod en een vereenvoudiging van het aanbod. Zelfs wanneer het aanbod gekend is, heerst er immers onduidelijkheid. Niet alleen zijn er zoveel tewerkstellingsmaatregelen dat slechts een zeldzame werknemer ze allemaal kent. Bovendien ontbreekt het werkgevers aan een overzicht op de maatregelen waar een specifieke werknemer recht op heeft en diegenen waarvan hij of zij al gebruik heeft gemaakt. In dit opzicht is er nood aan een duidelijk aanspreekpunt waar ze terecht kunnen met alle vragen m.b.t. tewerkstellingsmaatregelen.

#### 4.4 Dé werkgever bestaat niet

In de vorige paragrafen spraken we over de noden van ‘de werkgevers’. Dé werkgever bestaat echter niet. Zo merkten we in de sectorpanels grote verschillen tussen werkgevers die genooddaakt zijn om werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven (bv. voor knelpuntberoepen) enerzijds en werkgevers die hier bewust voor kiezen anderzijds. Werkgevers van knelpuntberoepen worden systematisch geconfronteerd met moeilijk inzetbare werknemers en beschikken

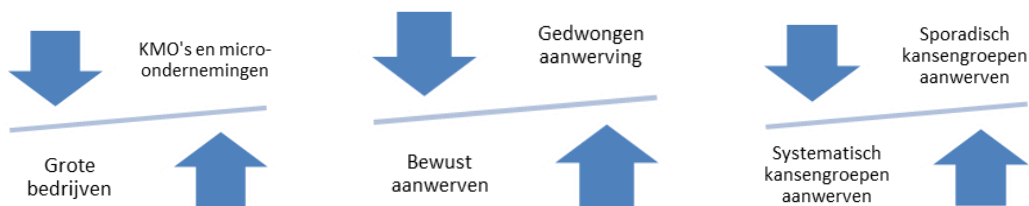


doorgaans over weinig informatie m.b.t. ondersteuning van deze werknemers. De begeleiding moeten zij bovenop hun dagelijkse activiteiten organiseren. Organisaties die werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt inschakelen bijvoorbeeld i.f.v. hun MVO beleid, beschikken meestal over meer ruimte en/of kennis om deze werkzoekenden te ondersteunen op de werkvloer en gaan actief naar deze doelgroep op zoek. Het inzetten en ondersteunen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt is voor hen een bewuste keuze en geen noodzaak.

Ook in schaalgrootte merken we doorheen de sectorpanels en interviews met werkgevers en focusgroepen met professionals grote verschillen. Voor KMO's en micro-ondernemingen is de opleidingskost verbonden met het inzetten van BODW erg groot. Gezien het beperkte personeelsbestand, betekent een BODW een grote druk op de productiviteit. Voor grote ondernemingen merken we dan weer dat de informatiekosten soms hoog oplopen gezien de complexe beslissingsprocedures. Voor grote ondernemingen is er vaak een lange beslissingsprocedure verbonden aan het inzetten van begeleiding op de werkvloer.

Verder zien we een opvallend onderscheid tussen organisaties en bedrijven die systematisch werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aanwerven en organisaties en bedrijven die slechts sporadisch met moeilijk inzetbare werknemers geconfronteerd worden. De laatsten zullen sneller beroep doen op externe ondersteuning terwijl de eersten zoekend zijn naar een manier om hier binnen hun bedrijf of organisatie oplossingen voor te bieden.

**Figuur 4.2 De werkgever bestaat niet**



Een laatste groot verschil tussen werkgevers wordt bepaald door de sector waarin zij actief zijn. In wat volgt, geven we een beknopt overzicht van de sectoren die betrokken waren in ons onderzoek. We bekijken achtereenvolgens de noden van de zorgsector, de bouwsector, de horecasector en de sector dienstencheques.

#### 4.4.1 Zorg

- Algemene nood aan begeleidingsuren. Dit probleem start al vanuit het onderwijs. Werkgevers hebben geen tijd om stagiaires degelijk op te leiden. Ze zijn bijgevolg niet voldoende voorbereid op de reële werkvloersituaties. Dit tekort aan omkadering zet zich door bij de aanwerving van nieuwe medewerkers (3 uur opleiding i.p.v. 4 dagen);
- Personeelstekort in de zorg waardoor personen met grote afstand tot arbeidsmarkt worden aangehouden (bv. Roemeense verple(e)g(st)ers) maar onvoldoende begeleidingscapaciteit (zie boven);
- Slechts 1 begeleidingsverpleegkundige per ziekenhuis;
- Voor sommige tewerkstellingsmaatregelen wordt financiële tegemoetkoming voorzien vanuit sectorfond. Toch wordt er weinig beroep op gedaan. Technische vormingen krijgen immers prioritair in de toewijzing van de opleidingsbudgetten;
- Begeleiding op de werkvloer is slechts beperkt mogelijk (privacy patiënt);
- Grote organisaties zoals ziekenhuizen verkiezen intern aanbod boven extern aanbod maar tekort aan begeleidingscapaciteit maakt dit onmogelijk.

#### 4.4.2 Bouw

- Veel jobs in bouw worden geleerd on the job. Nood aan leertijd om jobspecifieke competenties te verwerven;
- Door eenheidsstatuut zijn proefperiodes verdwenen. Werkgevers hebben echter een blijvende nood aan een 'voortraject' voorafgaand aan de feitelijke aanwerving;
- Begeleiding op de werkvloer is niet altijd mogelijk wegens veiligheidsoverwegingen, lawaaierige omgevingen, werven op grote afstand van elkaar, ...;
- Inzet van BODW lijdt onder de toenemende productiviteitsdruk. Binnen de bouw is er een grote concurrentie. Indien met openbare aanbestedingen gewerkt wordt, probeert een werkgever de kosten zoveel mogelijk te drukken. Het aanwerven van buitenlandse arbeidskrachten is dikwijls goedkoper dan het inzetten van BODW.

#### 4.4.3 Horeca

- Voor de meeste jobs bestaat geen vooropleiding. De instroom vanuit het onderwijs is erg laag. Er is bijgevolg nood aan tijd om on the job te kunnen leren;
- Begeleiding op de werkvloer is niet mogelijk tijdens de piekuren. Dan verstoort de begeleiding het productieproces en zijn er te weinig leerkansen. Nood aan mogelijkheid van BODW op atypische uren (bv. na 22 uur);
- 87% van de werkgevers zijn micro-ondernemingen. Opleidingskosten van BODW zijn voor hen enorm hoog (2x personeel inzetten). Zij hebben nood aan compensatie voor deze hoge druk op de loonkosten.

#### 4.4.4 Dienstencheques

- Nood om leren van ervaren werknemers mogelijk te maken. Kan in huidige regelgeving niet: In dienstencheque contract zijn taken erg duidelijk beschreven. Coaching van collega's vormt geen onderdeel van het takenpakket en is bijgevolg wettelijk niet mogelijk;
- Doelgroepwerknemers hebben nood aan talige ondersteuning;
- Werknemers zijn actief op externe werkvloeren. Hoe begeleiding op de werkvloer inbouwen?
- Klanten staan soms weigerachtig t.o.v. extra persoon (begeleider);
- Dubbele sectorfondsen zorgt voor hoge toeleidingskost naar bestaand aanbod.

### 4.5 Conclusies

Werkgevers worden geconfronteerd met een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. Zij verruimen hun pool aan potentiële kandidaten door bewust of uit noodzaak in te zetten op personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers beschikken zelf niet over voldoende expertise en/of tijd om deze doelgroep de nodige begeleiding op de werkvloer te kunnen bieden om hen inzetbaar te maken en te houden. De nood aan expertise bevindt zich op het vlak van attitudeproblemen, randproblematieken, communicatie, talige ondersteunen, ondersteuning voor personen met een arbeids-handicap en ondersteuning binnen het HR beleid.

We merken daarbij grote verschillen tussen werkgevers. De verschillen zijn ondermeer sectoraal, naar schaalgrootte, al dan niet bewuste strategie om kansengroepen aan te werven en naar het al dan niet permanent inzetten van BODW. Deze verschillen zijn mee bepalend voor de inzet van BODW. Enerzijds zijn er werkgevers die noch de tijd, noch de expertise in huis hebben (vaak kleine ondernemingen). Zij verkiezen beroep te doen op een extern aanbod voor BODW (al dan niet o.b.v. een structurele samenwerking). Daarnaast zijn er werkgevers die de expertise in huis hebben of zelf in BODW willen investeren in de toekomst (bv. omwille van de schaalgrootte van het bedrijf of de

systematische nood) maar niet voldoende tijd hebben om hierop in te zetten. Zij hebben nood aan stimulerende maatregelen om dit zelf intern uit te kunnen bouwen.

Voor werkgevers die beroep doen op het bestaande aanbod, lopen de informatiekosten vaak hoog op. Er is nood aan een gecentraliseerd aanspreekpunt zodat vraag en aanbod elkaar sneller en gericht kunnen vinden. Bovendien is het huidige aanbod te divers. Werkgevers uiten de nood aan vereenvoudiging.

## 5 | Succesfactoren en evaluatie van het bestaande BODW aanbod

In het vijfde hoofdstuk gaan we dieper in op een aantal kritische succesfactoren voor BODW en evalueren we kort de bestaande maatregelen.

### 5.1 Succesfactoren

In wat volgt, geven we een beknopt overzicht van de succesfactoren van BODW. We baseren ons hiervoor zowel op de informatie vanuit de sectorpanels en focusgroepen als op de diverse interviews met experts en key-informants. We onderscheiden succesfactoren op verschillende niveaus:

#### 5.1.1 Niveau werknemer

De werknemer kan zelf mee het succes van de begeleiding bepalen. Een eerste doorslaggevende succesfactor blijkt de motivatie van een werknemer te zijn om deel te nemen aan de begeleiding. Daarnaast werd ook assertiviteit als succesfactor door de experts en werkgevers aangehaald. De werknemer moet voldoende assertief zijn om het geleerde om te zetten in de praktijk. De werknemer moet bijvoorbeeld Nederlands durven spreken met klanten of contact maken met andere collega's i.f.v. zijn of haar integratie in de groep.

#### 5.1.2 Niveau werkomgeving

Om BODW te kunnen inzetten is er een zekere mate van maturiteit vereist zowel van het team, de leidinggevende van het team als de organisatie. Indien het team zelf nog te veel zoekend is, kan dit de begeleiding belasten.

De actieve ondersteuning vanuit de werkomgeving is een zeer belangrijke succesfactor in de duurzaamheid van het effect van de begeleiding. De kans op een succesvol effect van een taalcoaching is bijvoorbeeld groter als de directe collega's en leidinggevende naast de begeleidingsmomenten met de coach ook oefenen met de werknemer en deze steeds in het Nederlands aanspreken.

#### 5.1.3 Doorheen de begeleiding

Werkgevers, experts en werknemers gaven volgende succesfactoren aan m.b.t. de begeleiding:

- **meersporenbeleid:** de coaching heeft een groter effect als deze zich zowel richt naar de werknemer als naar de collega's en leidinggevende;
- **praktijkgerichtheid:** werkgevers beklemtonen de meerwaarde van een begeleiding die plaats vindt op de werkvloer. De reële werkvloersituatie staat centraal doorheen het coachingstraject en er wordt ook vaktechnische ondersteuning geboden (bv. inoefenen van vakjargon, coaching on the job, ...);
- **tijd:** tijd kan een succesfactor zijn als er voldoende ruimte voor de begeleiding wordt gemaakt om de hulpvraag duidelijk te krijgen en de begeleiding te realiseren. Hierbij moet ook tijd voorzien worden voor het betrekken en ondersteunen van de direct leidinggevende en de collega's;

- **intensiteit op maat:** de intensiteit van de begeleiding wordt afgestemd op maat van de competenties van de werknemer en de jobspecifieke context van deze werknemer;
- **individuele begeleiding:** werkgevers én werknemers geven aan dat zij het hoogste rendement ervaren indien de BODW individueel georganiseerd wordt. De professionele coaches bevestigen dit en merken op dat dit rendement ook gerealiseerd kan worden in kleine groepen (max. 4 personen).

#### 5.1.4 Samenwerking tussen coach en werkgever

De samenwerking tussen de coach en de werkgever blijkt van groot belang te zijn voor een BODW. Werkgevers geven de voorkeur aan één contactpersoon per organisatie die meerdere werknemers kan begeleiden. Belangrijk is dat deze coach op een directe manier communiceert met de leidinggevende (face to face, telefonisch of per mail) en kort op de bal speelt als er zich problemen voordoen. Overleg vindt bij voorkeur regelmatig plaats i.f.v. een vlotte informatiedoorstroom. Inhoudelijk is het belangrijk dat naast problemen ook positieve punten vermeld worden en dat de werkgever geïnformeerd wordt over de evolutie van de betrokken werknemer. Dit overleg hoeft niet altijd formeel te zijn en kan ook beperkt zijn in tijd (bv. 15 minuten telefonisch).

#### 5.1.5 Profiel coach

Zoals gezegd verkiezen werkgevers één coach per organisatie. Kennis van de organisatie (structuur maar ook de bedrijfsvisie en verwachtingen naar werknemers toe) en van de functies blijken een belangrijke voorwaarde tot succes te zijn. Werkgevers verwachten dat de coach in kwestie minimum kennis heeft van de sector en bij voorkeur een goede kennis van de organisatie. Werkgevers en experts geven wel aan dat de neutraliteit van de coach een doorslaggevende sleutel tot succes van een BODW is. Indien werkgevers zelf een begeleidingsaanbod uitbouwen, dient de BODW steeds uitgevoerd te worden door een coach die volledig vrijgesteld is om deze functie uit te kunnen oefenen i.f.v. de neutraliteit.

## 5.2 Evaluatie per maatregel

In vorig hoofdstuk stonden de noden van de werkgevers centraal. In wat volgt geven we een overzicht van de mate waarin de diverse maatregelen aan de noden voldoen, dit op basis van de reacties die we verzamelden van de werkgever per maatregel. Ook hier zijn we er ons van bewust dat we ons baseren op een beperkt aantal werkgevers binnen een beperkt aantal sectoren. Ook hier werd waar mogelijk getracht de informatie te toetsen aan meerdere onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen. De bevindingen blijven echter exploratief, zijn niet exhaustief en een verdere toetsing is noodzakelijk. In functie van de leesbaarheid, geven we een kernachtig overzicht in een tabel. We deelden de reacties in volgens wat werkgevers als een sterkte of een zwakte aangaven.

## 5.2.1 Individuele beroepsopleiding

**Tabel 5.1 Sterktes en zwaktes van de individuele beroepsopleiding volgens werkgevers**

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterke promotie vanuit VDAB zorgt voor bekendheid bij werkgevers daar waar werkgevers voor andere maatregelen meer op zoek moeten naar informatie</li> <li>- Financiële tegemoetkoming voor werkgevers (de werkgever betaalt enkel een graduëel toenemende productiviteitspremie een arbeidsongevallenverzekering en de verplaatsingskosten van de werknemer)</li> <li>- Biedt inwerktijd voor de werknemer</li> <li>- Duurtijd wordt op maat van het bedrijf en de IBO'er bepaald</li> <li>- Database met voorbeelden van opleidingsplannen wordt voorzien door VDAB om werkgevers te helpen bij het opstellen van een opleidingsplan</li> <li>- Leidt tot werknemers met competenties op maat van het bedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te lange tijdspanne tussen aanvraag en inzet (hierin zijn regionale verschillen)</li> <li>- Werknemers bouwen geen rechten op tijdens IBO periode (bv. anciënniteit)</li> <li>- IBO is een engagement tot aanwerving waardoor werkgevers een korte proefperiode vragen voorafgaand aan de IBO. (Een soort beroepsverkenkende stage wordt als goed idee gezien.)</li> <li>- De opvolging door de IBO consulenten is vooral administratief. Ze komen weinig op de werkvloer indien er zich geen problemen voordoen tijdens de IBO</li> <li>- De hoge caseload van IBO consulenten weegt op de kwaliteit van de begeleiding (sectorale verschillen in caseload)</li> <li>- Werkomgeving wordt weinig betrokken in IBO traject door consulenten</li> <li>- Het individuele karakter wordt ondergraven door: <ul style="list-style-type: none"> <li>- raamakkoorden tussen een bedrijf en VDAB (de duur e.d. worden dus niet per individuele IBO'er bepaald)</li> <li>- soms gebrekkige kennis van de consulent over de voorgeschiedenis van de IBO'er en de specifieke functie/sector. De duur is daardoor niet altijd op maat → invloed van individuele consulent is bepalend</li> </ul> </li> <li>- Werkgevers hebben ondersteuning nodig bij de opmaak van een opleidingsplan</li> <li>- Nood aan intensievere begeleiding bij moeilijk inzetbare doelgroepen</li> </ul>

## 5.2.2 Job- en taalcoaching

**Tabel 5.2 Sterktes en zwaktes van job- en taalcoaching volgens werkgevers**

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positieve effecten op de attitude van werknemers</li> <li>- HR ondersteuning van werkgevers krijgt veel aandacht</li> <li>- Kan indien nodig na de werkuren worden aangeboden</li> <li>- Coaching is gratis</li> <li>- Gedeeltelijke tegemoetkoming in de loonkost van een werknemer tijdens de uren dat hij/zij job- en taalcoaching volgt is mogelijk via loopbaan- en diversiteitsplannen RESOC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbod is erg versnipperd over de verschillende aanbieders die allen job- en taalcoaching volgens de methodiek van SLN aanbieden</li> <li>- Aanbod taalcoaching volgens de SLN-methodiek naast het talige aanbod van VDAB (IBOT, NodW) creëert onduidelijkheid voor werkgevers</li> <li>- Spanning tussen de verschillende aanbieders is voelbaar: concullega 's benaderen eenzelfde werkgever</li> <li>- Nieuwe EU burgers komen niet in aanmerking</li> <li>- Beperkt tot het eerste jaar dat een werknemer in dienst is, terwijl noden zich ook later (opnieuw) manifesteren</li> <li>- Jobtechnische ondersteuning komt te weinig aan bod. IBO met professionele jobcoach een optie?</li> </ul>

**Tabel 5.3 Sterktes en zwaktes van gespecialiseerde jobcoaching - GIBO volgens werkgevers**

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indien er noden zijn rond PmAH vinden werkgevers gemakkelijk de weg naar het aanbod van de GOB's</li> <li>- GIBO is volledig gratis.</li> <li>- Verschillende stagevormen gaan aan GIBO vooraf. De GIBO kan daardoor worden ingezet als bestending van voorgaande inspanningen.</li> <li>- Tijdens de stages en de daaropvolgende GIBO wordt meestal met dezelfde jobcoach gewerkt. De coach kent het bedrijf én de werknemer daardoor goed, wat de kwaliteit van de begeleiding ten goede komt.</li> <li>- Totale doorlooptijd op maat van werknemer en bedrijf. Langdurige trajecten op maat zijn mogelijk voor de zwakste profielen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbod voor werknemers is te beperkt: Slechts 10% van de middelen mogen besteed worden aan BODW voor werknemers.</li> <li>- De impact van de beperking op werk blijft dezelfde Er is niet enkel nood aan BODW bij aanwerving van PmAH ook nadien doen er zich noden voor. bij de start als later in de loopbaan. Veranderingen in de context (persoonlijke problemen, veranderingen in team en/of organisatie) kunnen de problematiek opnieuw op de voorgrond plaatsen. Dan is Gespecialiseerde Jobcoaching opnieuw nodig terwijl dit nu niet (voldoende) kan.</li> </ul>

### 5.2.3 NodW

**Tabel 5.4 Sterktes en zwaktes van NodW volgens werkgevers**

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loonkost van de uren die een werknemer besteed aan NodW kunnen ingebracht worden in loopbaan- en diversiteitsplannen RESOC</li> <li>- Sommige sectoren financieren NodW (dit heeft een groot effect op de inzet)</li> <li>- Maken gebruik van authentiek materiaal vanop de werkvloer in de begeleiding (bv. de handleiding van machines)</li> <li>- Hoge intensiteit taalcoaching (minimaal wekelijks)</li> <li>- HELP module voor collega's en leidinggevende</li> <li>- Sluiten soms aan op IBOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pakketten van 20u taalopleiding is niet voldoende</li> <li>- Weinig gekend door werkgevers terwijl er wel noden zijn op dit gebied</li> <li>- Aanvraagprocedure is complex</li> <li>- Te dure maatregel (100€/uur)</li> <li>- Spanning kostprijs vs. rendement: het wordt meestal in groep georganiseerd om de kosten te drukken terwijl dit ten koste gaat van het leerrendement.</li> <li>- Voor functies waarvoor BODW op de werkvloer moeilijk te realiseren is, wordt het soms gecentraliseerd op één locatie al dan niet buiten het bedrijf, maar dit zorgt voor problemen m.b.t. mobiliteit. Werknemers geraken soms moeilijk op deze locatie.</li> <li>- Beperkte flexibiliteit: aantal uren wordt vooraf contractueel vastgelegd</li> </ul>

### 5.2.4 IBOT

**Tabel 5.5 Sterktes en zwaktes van IBOT volgens werkgevers**

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taalcoach gebruikt authentiek materiaal van de werkvloer in de begeleiding (bv. de handleiding van machines)</li> <li>- Hoge intensiteit taalcoaching (minimaal wekelijks)</li> <li>- Aantal uren wordt op maat van de IBOT'er en het bedrijf bepaald</li> <li>- De taalcoach is het centrale aanspreekpunt voor werkgevers zolang de taalcoaching loopt. Daardoor hoeven ze niet én met de taalcoach én met de IBO-consulent te communiceren/overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig gekend terwijl verschillende werkgevers dit een interessant aanbod vinden</li> <li>- De kwaliteit van de begeleiding is afhankelijk van de samenwerking tussen de taalcoach en de IBO consulent</li> </ul>

**- DEEL 3 NAAR EEN NIEUW CONCEPT VAN**  
**BODW? SAMENVATTING EN**  
**AANBEVELINGEN -**





## 6 | Samenvatting

Het beleid van de nieuwe Vlaamse regering wil hoog inzetten op investeren in werknemers en activeren van potentiële werknemers. Eén van de instrumenten die daartoe zou moeten bijdragen is begeleiding op de werkvloer (BODW). Er is echter weinig zicht op wat de huidige instrumenten die onder deze noemer vallen precies inhouden en of ze wel aansluiten bij noden van werkgevers. Dit onderzoek wenste hier een antwoord op te geven. Volgende onderzoeksvragen stonden dan ook centraal:

- welke vormen van BODW zijn er, welke doelen worden er mee nagestreefd en hoe werken ze precies?
- zijn de vormen van BODW die op dit moment worden ingezet effectief gezien de doelstellingen?
- wat zijn de noden bij de werkgevers? Sluiten bestaande instrumenten aan bij deze noden?
- hoe kan BODW best worden gemonitord?

De uiteindelijke finaliteit van dit onderzoek lag in het formuleren van aanbevelingen over hoe BODW er idealiter uitziet, de antwoorden op de onderzoeksvragen dienden hier toe bij te dragen.

Daarom opteerden we in dit onderzoek voor een participatieve aanpak waarbij we bij het ontwikkelen van het concept BODW expliciet stem gaven aan professionals zoals job- en taalcoaches en aan de doelgroep van de maatregel namelijk werkgevers en (in mindere mate) werknemers. De dataverzameling gebeurde na een beperkte documentanalyse en een analyse van beschikbare administratieve data dan ook grotendeels kwalitatief via interviews met key informants en experten, bedrijfscases waarbij we diverse interviews afnamen, focusgroepen met consulenten en experten en sectorpanels met werkgevers in de bouw, horeca, dienstensector en de zorg. In totaal werden een kleine honderd personen geconsulteerd/bevraagd. We zijn er ons van bewust dat we ons voor de werkgeverszijde baseren op informatie uit een beperkt aantal specifieke sectoren. Anderzijds is het wel zo dat de informatie werd getoetst aan meerdere onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen uit de focusgroepen, experten, ... Via het gebruik van bronnentriangulatie hebben we dus getracht de validiteit van dit onderzoek te verhogen.

### 6.1 Definitie en afbakening BODW

Bij het afbakenen van BODW bleek al snel dat dit een erg breed concept is dat vele vormen en maatregelen kent binnen verschillende beleidsdomeinen: instapstages, NodW, job- en taalcoaching, peter/meter, mentoring, etc. Om gerichte aanbevelingen te kunnen formuleren over BODW was het noodzakelijk om dit concept scherp te definiëren en af te bakenen. Op basis van de literatuur en beleidsnota's werden enkele noodzakelijke elementen gevonden die tot BODW behoren, maar dit bleef erg breed. In samenspraak met de opdrachtgever werd beslist dat het te ontwikkelen concept binnen het individueel maatwerk moet passen. In dit opzicht gaat het om begeleiding die gericht is op een reguliere tewerkstelling in het NEC, maatregelen waarbij de begeleiding plaatsvindt op een werkvloer in het SEC worden dus niet meegenomen. Daarnaast beperken we ons tot het onderzoeken van bestaande tewerkstellingsmaatregelen. Een bijkomend criterium voor de afbakening van ons onderzoek bestaat er in dat er sprake moet zijn van een finaliteitstewerkstelling of een tewerkstelling bij een werkgever die zal leiden tot een vast contract bij diezelfde werkgever. We sluiten hiermee

doorstroomprogramma's en stagevormen uit van ons onderzoek. Tenslotte focussen we ons niet op vaktechnische opleidingen. De begeleiding dient minimum gericht te zijn op generieke en/of talige competenties

Op basis van bovenstaande elementen, kwamen we tot volgende afbakening en definitie van BODW:

Begeleiding op de werkvloer is een vorm van begeleiding die plaatsvindt op de **werkvloer** en gericht is op **professionele ontwikkeling van een werknemer**, waarbij minimaal gewerkt wordt aan het versterken van **generieke of talige competenties** in functie van een **duurzame finaliteitstewerkstelling binnen het NEC**.

Bovenstaande vorm van BODW vormde dus het uitgangspunt van het onderzoek. Voor deze vorm van BODW hebben we een 'ideaal concept' ontwikkeld.

Volgende maatregelen/werkvormen vallen op dit moment onder onze definitie van BODW:

- IBO;
- GIBO;
- gespecialiseerde jobcoaching;
- IBOT;
- NodW;
- job- en taalcoaching.

Deze vormen werden dan ook meegenomen in het onderzoek. Op basis van de ervaringen met deze vormen van BODW werden aanbevelingen ontwikkeld over hoe BODW er idealiter moet uitzien. Binnen deze maatregelen vormt IBO een buitenbeentje. Aanvankelijk werd IBO niet weerhouden, aangezien we deze maatregel beschouwden als een vaktechnische opleiding. Op basis van gesprekken met professionals en werkgevers, werd gaandeweg echter duidelijk dat voor het inzetten van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt er in een IBO traject ook gewerkt wordt rond generieke competenties. In dit opzicht wensten we de ervaringen met deze maatregel ook mee te nemen in het onderzoek.

## 6.2 Monitoring van BODW

De analyse van het huidige aanbod van BODW was niet evident onder meer door het feit dat de informatie verspreid zit over de verschillende aanbieders: VDAB, SLN en GOB. Dit is zeker het geval wat betreft de administratieve data. We kunnen in dit kader volgende knelpunten onderscheiden:

- een centrale monitoring ontbreekt. Informatie moet opgevraagd worden bij de diverse aanbieders: VDAB, SLN en GOB. Het bijeenkrijgen van een aantal basisgegevens over het aanbod, bracht vrij grote transactiekosten met zich mee. De versnippering in het aanbod komt m.a.w. ook terug wat betreft de data (cf. infra);
- er wordt niet altijd onderscheid gemaakt tussen de verschillende unieke werkvormen. Zo wordt job- en taalcoaching bijvoorbeeld als één geheel beschouwd waardoor het niet duidelijk is hoeveel unieke jobcoachings er zijn en hoeveel jobcoachings worden aangevuld met taalcoaching, er kan daarnaast geen onderscheid worden gemaakt tussen gespecialiseerde jobcoaching van een werknemer en de begeleiding die hier door GOB aan vooraf gaat;
- diverse procesvariabelen bleken soms aanwezig te zijn, soms te ontbreken en werden niet eenduidig geregistreerd, denken we aan doorlooptijden en frequentie van de begeleiding;
- de data over de bereikte doelgroepen is beperkt;
- er is geen monitoring van de duurzaamheid van de tewerkstelling of m.a.w. de mate waarin de betreffende werkzoekende na de begeleiding ook aan het werk blijft en voor hoe lang. Gezien de

aard van de maatregelen lijkt dit toch niet onbelangrijk. Bovendien zijn sommige maatregelen gericht op werknemers (vb. NodW, job-en taalcoaching) waardoor de duurzaamheid moeilijk te meten valt.

Op basis van de administratieve data was het in dit opzicht slechts mogelijk een partieel beeld te schetsen van BODW. Uitspraken over de resultaten of effectiviteit van BODW waren op basis van de administratieve data niet mogelijk.

### 6.3 Inhoud en nood aan BODW

Op basis van de inhoudelijke analyse kunnen we drie grote vormen van BODW onderscheiden binnen het huidige aanbod: generieke jobcoaching, talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching. Deze vormen hebben allen jobcoaching als gemeenschappelijke basis. In de talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching is deze basis verder uitgewerkt i.f.v. de noden van twee bijzondere doelgroepen, namelijk anderstaligen enerzijds en personen met een arbeidshandicap anderzijds.

Als we IBO niet meerekenen dan is het volume van begeleidingen binnen deze drie grote vormen vrij beperkt. Het aantal begeleidingen voor arbeidsgehandicapten bedroeg in 2014 656, het aantal talige begeleidingen en jobcoaching zal vermoedelijk per vorm tussen de 1 000 tot 1 500 begeleidingen op jaarbasis liggen. Wanneer we de sectorale inzet bekijken, stellen we vast dat elke sector andere keuzes maakt m.b.t. BODW en dat i.f.v. de specifieke eigenheid van de sector. Daarnaast stellen we vast dat hoewel de nood aan BODW volgens werkgevers(organisaties) groot is, de inzet van de maatregelen relatief beperkt blijft. De beperkte bekendheid van de maatregelen speelt hier een rol.

Naar moment waarop de maatregelen worden ingezet, zien we op basis van onderstaande samenvattende tabel dat het grootste deel van het aanbod wordt ingezet voor aanwerving en in mindere mate voor jobbehoud.

<i>Vorm</i> Doelstelling	<i>Jobcoaching</i>	<i>Taalcoaching</i>	<i>Gespecialiseerde begeleiding</i>
Aanwerving	IBO Jobcoaching SLN	IBO T Taalcoaching SLN	GIBO
Jobbehoud	???	NodW	Gespecialiseerde jobcoaching

Nochtans blijkt er een duidelijke nood te bestaan aan een aanbod in het kader van jobbehoud. Door de respondenten wordt onder meer aangehaald dat de impact van een beperking op werk hetzelfde blijft of dat een functie kan veranderen waardoor talige ondersteuning weer nodig wordt, etc.

Als we naar de eigenlijke invulling van het aanbod kijken dan valt op dat hoewel we spreken van begeleiding op de werkvloer, dit in de praktijk niet altijd haalbaar blijkt en de begeleiding voor ongeveer de helft van de tijd plaats heeft naast de werkvloer maar wel erg nabij de werkvloer. Belangrijk daarbij is dat de reële werksituatie telkens wel centraal staat doorheen het coachingstraject, dit wordt door werkgevers en coaches als een kritische succesfactor naar voor geschoven voor een succesvol traject. Daarnaast blijkt tijdens het coachingstraject niet enkel de werknemer maar ook de werkgever en breder de werkomgeving ondersteund te worden (bv. tijdens job- en taalcoaching, help module, etc.). Ook dit wordt als een kritische succesfactor naar voor geschoven. De begeleiding zelf vindt in

de regel individueel plaats, uitzondering vormt NodW dat omwille van de kostprijs ook in groep plaatsvindt. Aan individuele begeleidingen wordt het hoogste rendement toegeschreven.

Naar intensiteit zien we grote verschillen. Zo vindt NodW gemiddeld twee maal per week plaats, een jobcoaching door SLN ongeveer 1 keer per maand, IBO-consulenten komen dan weer vooral op de werkvloer vanaf het moment dat er problemen zijn. Wat wel gemeenschappelijk is, dat we bij elke vorm een afbouwscenario zien. De intensiteit van de BODW is hoger aan het begin van het traject en neemt af naar het einde toe. Een goede start wordt in dit opzicht als belangrijk gezien. Qua doorlooptijd zien we dat job-en taalcoaching vaak een doorlooptijd tussen de 6 maanden voor jobcoaching en 1 jaar voor taalcoaching heeft, in het geval van een gespecialiseerde begeleiding merken we dat er meer tijd nodig is en blijkt het vaak om trajecten van minimum 1 jaar te gaan. NodW en IBO-T hebben met een zestal weken een kortere doorlooptijd. Hoewel dit aanbod een stuk intensiever is, wordt toch door werkgevers aangegeven dat het pakket van 20 uur vaak niet voldoende is.

Aan de drie beschreven vormen van begeleiding bestaat een duidelijke nood aan werkgeverszijde.

Werkgevers worden geconfronteerd met een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. Zij verruimen hun pool aan potentiële kandidaten door bewust of uit noodzaak in te zetten op personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het aanwerven van en investeren in personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is voor werkgevers echter niet evident. Enerzijds trachten werkgevers een verkeerde aanwerving te vermijden. Vooraleer de samenwerking beëindigd wordt, gaat er immers vaak een grote investering aan vooraf. Anderzijds schuilt er gevaar voor productiviteitsverlies. Om te kunnen investeren in de zogenaamde ‘moeilijk inzetbare werkzoekenden hebben werkgevers nood aan tijd en gespecialiseerde expertise. Een begeleiding op de werkvloer dient dus aan beide voorwaarden tegemoet te komen.

De nood aan expertise bevindt zich op het vlak van attitudeproblemen, randproblematieken, communicatie, talige ondersteunen, ondersteuning voor personen met een arbeidshandicap en ondersteuning binnen het HR beleid. Het bestaande aanbod speelt hier op in en wordt ook algemeen positief gewaardeerd omwille van eerder aangehaalde elementen als de specifieke expertise, de link met de reële werksituatie, het feit dat de bredere omgeving wordt betrokken en de bijhorende HR ondersteuning. Het aanbod blijkt evenwel niet altijd even goed gekend te zijn.

Naast de nood aan expertise, wordt de nood aan tijd aangegeven. Er is namelijk tijd nodig om voldoende omkadering te kunnen bieden voor BODW zowel door de direct leidinggevende de collega's als HR, dit brengt een hoge tijdsinvestering met zich mee. Hoewel het bestaande aanbod, met uitzondering van BODW, gratis is, gaat hier dus toch een vrij grote kost mee gepaard, die niet altijd voldoende gecompenseerd wordt door de huidige maatregelen. In dit opzicht is gratis dus niet gratis.

De organisatie van het aanbod wordt als minder positief ervaren. Werkgevers botsen op een versnipperd aanbod van aanbieders (VDAB, SLN, GOB), informatiekanaalen (VDAB, RESOC, Jobkanaal, ...), financieringsbronnen (VDAB, ESF, VIA middelen, RIZIV, ...) en vormen van BODW. De combinatie tussen verschillende vormen, financieringsbronnen en aanbieders werkt verwarrend. Werkgevers weten dan ook niet altijd waar ze met hun vraag terecht kunnen. Daarenboven vinden zij moeilijk hun weg in de complexe administratie (bv. aanvraagprocedures, contracten en overeenkomsten, opstellen opleidingsplannen, ...). Er lijkt dan ook een nood aan een gecentraliseerd aanspreekpunt zodat vraag en aanbod elkaar sneller en gerichter kunnen vinden. Bovendien is het huidige aanbod te divers. Werkgevers uiten de nood aan vereenvoudiging. Naast de kost voor de tijdsinvestering is er dus ook een duidelijke informatiekost. Werkgevers die wel de weg vinden naar het aanbod, melden dan weer het probleem dat zij soms overbevraagd worden door verschillende aanbieders.

Tot slot blijkt het bestaande aanbod ook niet alle begeleidingsnoden in te vullen. Een eerste ontbrekende begeleidingsvorm is een vorm die het werken aan vaktechnische competenties combineert met een vrij intensieve jobcoaching en eventuele talige coaching. Op dit moment is er al een aanbod IBO, maar hierbij blijkt de begeleiding niet altijd even intensief. Daarnaast bestaat er jobcoaching maar daar ligt de focus niet op vaktechnische competenties. Een tussenvorm (IBO-J?) lijkt dus aangewezen. Daarnaast werd ook de nood geuit aan een ‘proeftijd’ of een korte kennismakingsstage vóór BODW van start gaat zodat de werkgever een inschatting kan maken van het functioneren op de werkvloer en de kans op een foute aanwerving kan vermijden. Dit kan de werkgever over de drempel halen. BODW kan immers een remediërend effect hebben op het functioneren van de werknemer maar nooit een foute match compenseren. In dit opzicht is men vragende partij om beroepsverkennde stages breder in te kunnen zetten.



## 7 | Naar een nieuw concept van BODW?

Op basis van de bevindingen formuleren we in de laatste paragraaf aanbevelingen m.b.t. hoe BODW er idealiter zou moeten uitzien. Om de aanbevelingen te structureren hebben we ons gebaseerd op het ‘uitvoeringsconcept’ van Chen (2006). Dit uitvoeringsconcept is een systematisch plan van hoe BODW er idealiter moet uitzien en bevat onder meer een omschrijving van:

- de wijze waarop de dienstverlening er moet uitzien naar uitgangspunten, inhoud, modaliteiten, etc.;
- het uitvoerend personeel, hun kwalificaties en competenties die noodzakelijk zijn om BODW uit te voeren;
- de organisatie van het aanbod;
- de kenmerken van de doelgroep;
- de kenmerken van middelen en randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om BODW te realiseren.

De assumptie bij het uittekenen van het uitvoeringsconcept is dat wanneer deze wordt uitgevoerd de omschreven resultaten, namelijk een duurzame finaliteitstewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zullen volgen.

Bij het uittekenen van het uitvoeringsconcept houden we ons bij de initiële afbakening van BODW, namelijk *een begeleiding die plaatsvindt bij de werkvloer, gericht is op de professionele ontwikkeling van de werknemer, een duurzame tewerkstelling tot doel heeft en zich hoofdzakelijk focust op generieke of talige competenties*. Dit neemt niet weg dat de idee van gecombineerde jobcoaching/IBO en kennismakingsstages o.i. verder dient uitgewerkt te worden, waarbij de kennismakingsstages dan worden ingezet voor de eigenlijke BODW van start gaat.

In wat volgt staan we eerst stil bij de uitgangspunten van waaruit we vertrekken voor het vormgeven van BODW, vervolgens gaan we dieper in op de inhoud van BODW, de doelgroep, het profiel van de coach, de organisatie van het aanbod. Tenslotte gaan we kort in op de monitoring en registratie van het aanbod.

### 7.1 Uitgangspunten

Bij het uittekenen van een ideaal concept BODW stellen we op basis van de uitgebreide consultatie volgende uitgangspunten voorop:

- een eerste uitgangspunt is de vereenvoudiging van het aanbod. Op basis van de bedrijfscases en sectorpanels met werkgevers, konden we afleiden dat zij nood hebben aan een inzichtelijk aanbod dat bestaat uit een beperkt aantal maatregelen. Uit de inhoudelijke analyse bleek dat er een drietal vormen van BODW naar voor kwamen. Ons voorstel is dan ook om het BODW aanbod te structureren rond deze drie vormen. BODW vindt met andere woorden plaats in het kader van een generieke jobcoaching, een talige jobcoaching of een gespecialiseerde jobcoaching;
- ten tweede beschouwen we BODW als een loopbaanmaatregel. Het huidige aanbod is vooral gericht op aanwerving terwijl ook jobbehoud van belang is: elke werknemer kan op een bepaald moment in zijn of haar loopbaan geconfronteerd met een probleem en zou dan beroep moeten kunnen doen op BODW. De maatregel zou in dit opzicht ook meerdere keren tijdens de loopbaan moeten kunnen ingezet worden;



- naar organisatie van aanbod stappen we af van het exclusieve externe aanbod en wordt de mogelijkheid voorzien voor werkgevers om intern een aanbod uit te bouwen;
- tot slot zien we BODW als een maatregel voor de werkgever, in dit opzicht onderscheidt het zich van begeleidingsvormen als loopbaanbegeleiding die specifiek gericht zijn op werknemers.

## 7.2 De inhoud van BODW

In wat volgt bespreken we hoe BODW er inhoudelijk idealiter uitziet. We starten met een aantal minimale elementen waarna we per werkvorm de invulling beschrijven.

### 7.2.1 Minimale elementen voor elke vorm van BODW

Eerder gaven we via de werkdefinitie al een aantal minimale elementen weer waaraan een begeleiding op de werkvloer moet voldoen. We herhalen en verfijnen deze elementen en vullen deze aan. Een BODW dient minimaal volgende elementen te bevatten:

- doorheen de begeleiding wordt gewerkt aan de ontwikkeling van generieke en/of talige competenties;
- de begeleiding is gericht op de professionele ontwikkeling van de werkzoekende/werknemer en heeft een duurzame tewerkstelling van de werknemer tot doel;
- de begeleiding vindt plaats op de werkvloer of zo dicht mogelijk bij de werkvloer. Belangrijk is dat de reële werksituatie centraal staat in de begeleiding. In dit opzicht is een BODW per definitie altijd op maat;
- een eerste bijkomend element is dat om te kunnen spreken van BODW er altijd sprake moet zijn van een ‘meersporenbeleid’. De begeleiding richt zich met andere woorden niet enkel tot de werknemer maar tot meerdere betrokkenen. Afhankelijk van het bedrijf zijn dat ook collega’s, direct leidinggevenden, en de HR dienst. Minimaal dient de direct leidinggevende betrokken te zijn;
- wij beschouwen de generieke jobcoaching als de gemeenschappelijke basis voor de drie vormen van BODW. De talige jobcoaching en gespecialiseerde jobcoaching zijn vertalingen van deze basis die zich elk richten tot een specifieke doelgroep met bijzondere noden, met name anderstaligen en personen met een arbeidshandicap. In dit opzicht is een minimaal element van BODW generieke jobcoaching.

### 7.2.2 Specifieke invulling van de deelvormen

Hoewel de drie basisvormen een gemeenschappelijk basis hebben, zien we duidelijke verschillen in de expertise die nodig is voor elk van deze vormen. In wat volgt, overlopen we de inhoud en de concrete modaliteiten van elke vorm afzonderlijk. Voor een gedetailleerd overzicht van de diverse expertisedomeinen en taken verbonden aan elke vorm, verwijzen we naar het profiel van de coach.

#### Inhoud generieke jobcoaching

- individuele coaching op de werkvloer (observeren en feedback geven, bijsturen indien nodig);
- ondersteunen van communicatie op de werkvloer (WN-WN, WN-LG);
- ontwikkelen van arbeidsattitudes en leerattitudes;
- mee zoeken naar oplossingen m.b.t. randproblematiek;
- bemiddelen tussen werknemer en werkgever;
- ondersteunen van werknemer bij administratie (bv. verwittigen bij afwezigheden, verlofaanvragen, ...).

#### Talige jobcoaching

- generieke jobcoaching;

- Nederlandstalige begeleiding op de werkvloer i.f.v. Nederlands als vaktaal en omgangstaal;
- ondersteunen van collega's en leidinggevenden in het toepassen van correct Nederlands op de werkvloer;
- tips voor werkgever om schriftelijk te communiceren naar anderstalige werknemers.

#### Gespecialiseerde jobcoaching

- generieke jobcoaching;
- coaching op de werkvloer i.f.v. professioneel inzetten van PmAH;
- ondersteunen van collega's en leidinggevende i.f.v. omgaan met beperkingen van PmAH;
- doorvoeren van werkpostaanpassingen.

In volgende tabel worden de modaliteiten naar doorlooptijd, frequentie en begeleidingsvorm weergegeven.

**Tabel 7.1 Modaliteiten BODW**

	<b>Generieke jobcoaching</b>	<b>Talige jobcoaching</b>	<b>Gespecialiseerde jobcoaching</b>
Doorlooptijd	6 maanden met verlenging mogelijk	3 maanden tot 1 jaar	Minimaal 1 jaar
Frequentie	2 keer per maand bij de start, met een afbouwscenario	Minimaal wekelijks bij de start, met een afbouwscenario (eventueel online?)	Vrij te bepalen in functie van de problematiek
Individueel/in groep	Individueel	Individueel, indien in groep: max. 4 personen	Individueel

Voor de invulling van de modaliteiten hebben we ons gebaseerd op diverse informatiebronnen. Met de online component bij talige jobcoaching doelen we er op dat na een eerst vrij intensief traject op de werkvloer dit eventueel kan aangevuld worden met een online component.

Hoewel deze modaliteiten richtinggevend zijn, kunnen ze in functie van de individuele situatie van een werknemer of werkzoekende verschillen. Zo kan het zijn dat een werknemer met de doelstelling om de vaktaal te leren, een NodW traject volgt van 3 maanden terwijl een andere werknemer die een job-en taalcoaching krijgt om beter te integreren in de groep, in totaal 1 jaar begeleid wordt.

Een belangrijke opmerking bij deze tabel is dat we op basis van verschillende bronnen kunnen besluiten, dat voor sommige personen de afstand tot de arbeidsmarkt zo groot is dat zij blijvende ondersteuning nodig hebben, dit blijkt dan vooral voor PmAH het geval. Vandaar dat er ook wordt geopteerd om zowel naar maximale duur als frequentie voor deze doelgroep voorlopig geen richtlijnen op te leggen. Daarnaast stellen we ook het principe voorop dat werknemers meerdere keren tijdens hun loopbaan een begeleiding kunnen krijgen.

### **7.2.3 (Sectorale) flexibiliteit**

Uit de diverse focusgroepen en interviews werd duidelijk dat de noden aan BODW sterke verschillen kent naar sector en grootte van bedrijf. Daarom hebben we geopteerd om in het uitvoeringsconcept een aantal minimale elementen te omschrijven die noodzakelijk zijn voor een succesvolle uitvoering van BODW maar daarnaast ook voldoende ruimte te laten voor een sectorale invulling op maat. Zo kan een minimaal aanbod van 12 weken bijvoorbeeld nuttig zijn in de Horeca sector, terwijl bv in de

zorg 6 maanden meer aangewezen kan zijn. Naar grotere bedrijven voorzien we daarnaast de mogelijkheid een intern aanbod te realiseren.

### 7.3 Doelgroep

BODW richt zich tot burgers op beroepsactieve leeftijd die in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt én die minimaal nood hebben aan een generieke jobcoaching. Gezien we jobcoaching als minimale basis naar voor schuiven dient hier ook een minimale nood voor aanwezig te zijn. Zo zullen we bij een werknemer met een zuiver talige nood bijvoorbeeld doorverwijzen naar een taalopleiding. Indien deze werknemer echter moeilijk geïntegreerd geraakt in de groep omwille van zijn of haar talige achterstand, kan er beroep gedaan worden op de talige jobcoaching zoals hierboven omschreven. Naast de nood aan generieke jobcoaching richten de beschreven vormen zich elk tot een tot een andere doelgroep met specifieke noden.

<i>Vorm</i> Doelstelling	<i>Generieke jobcoaching</i>	<i>Talige jobcoaching</i>	<i>Gespecialiseerde jobcoaching</i>
Aanwerving	Wz met afstand tot de arbeidsmarkt	Anderstalige wz'en (ook nieuwe EU'ers)	WZ PmAH
Jobbehoud	Alle werknemers	Anderstalige wn'ers	WN PmAH

- De talige jobcoaching dient zich te richten op anderstalige werkzoekenden of werknemers. Het gaat daarbij om *alle* anderstaligen dus ook nieuwe EU burgers;
- De gespecialiseerde jobcoaching schuiven we naar voor in functie van de ondersteuning van personen met een arbeidshandicap. Uit de bevraging van werkgevers en professionals bleek dat binnen de groep van anderstaligen of personen met een arbeidshandicap geen onderscheid gemaakt wordt in subcategorieën. Ook hier zouden we de bestaande categorie willen uitbreiden naar personen die nog geen indicatie van arbeidshandicap hebben, maar hier wel voor in aanmerking komen;
- Voor de generieke jobcoaching maken we een onderscheid naar doelgroep naargelang het om een aanwerving gaat of om een coaching in het kader van jobbehoud. Bij aanwerving zou het moeten gaan om personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt ingegeven door de sectorpanels waarbij werkgevers stellen dat werkzoekenden verschillende drempels moeten overbruggen vooraleer zij duurzaam inzetbaar zijn. Knelpunt is hierbij wel dat 'een grote afstand tot de arbeidsmarkt' nergens scherp wordt geoperationaliseerd. Wel komen uit het onderzoeksdeel een aantal groepen naar voor waarbij de nodige drempels moeten worden overwonnen vooraleer ze volledig inzetbaar zijn. Meer specifiek:
  - 50-plussers;
  - hooggeschoolde anderstaligen (HOA's);
  - kortgeschoolden;
  - vroegtijdige schoolverlaters;
  - werknemers met MMPP;
  - langdurig werkzoekenden;
  - starters zonder werkervaring;
  - personen met een arbeidshandicap (PmAH);
  - ex-gedetineerden;
  - alleenstaande ouders met zorgtaken.

Deze doelgroep heeft ook doorheen de loopbaan ondersteuning nodig om inzetbaar te kunnen blijven. Toch stellen we voor om de steun doorheen de loopbaan niet te beperken tot personen met een

grote afstand tot de arbeidsmarkt, maar tot elke werknemer die op een bepaald moment in zijn of haar loopbaan nood heeft aan BODW. Uit het onderzoek komt naar voor dat elke werknemers op een bepaald moment in zijn loopbaan nood kan hebben aan BODW. Aansluitend bij het uitgangspunt dat we BODW als een loopbaanmaatregel beschouwen, dient het daarnaast mogelijk te zijn dat werknemers meerdere keren in hun loopbaan beroep kunnen doen op deze maatregel bij dezelfde en/of verschillende werkgevers.

#### **7.4 Profiel en rol van de coach**

Op basis van de geschetste invulling van BODW is het duidelijk dat de jobcoaches over specifieke competenties dienen te beschikken. Een gedetailleerde opsomming van deze competenties, de vereiste kennis voor de functie en het takenpakket van een jobcoach is in bijlage 2 terug te vinden. Dit profiel werd opgemaakt op basis van bestaande competentieprofielen aangevuld met de noden van werkgevers.

Naast de inhoudelijke invulling van de job is ook de positionering van de coach van belang. Hier onderscheiden we twee specifieke elementen:

- werkgevers en experts geven aan dat de neutraliteit van de coach een doorslaggevende sleutel tot succes van een BODW is. Indien werkgevers zelf een begeleidingsaanbod uitbouwen, dient de BODW steeds uitgevoerd te worden door een coach die volledig vrijgesteld is om deze functie uit te kunnen oefenen i.f.v. de neutraliteit. Een BODW jobcoach gaat immers steeds aan de slag met werknemer, werkgever én werkomgeving. Het is dan ook belangrijk dat hij of zij zich onpartijdig beweegt tussen deze verschillende betrokkenen en kan bemiddelen waar nodig. Dit is slechts mogelijk als de coach zelf voldoende afstand en bijgevolg neutraliteit heeft ten opzichte van het bedrijf en of de organisatie waarin hij of zij optreedt als BODW coach;
- werkgevers verkiezen één coach per organisatie. Deze coach dient een minimale kennis te hebben van de sector en bij voorkeur ook van de organisatie. Dit is nodig opdat de coaches begrijpen welke generieke of talige competenties noodzakelijk en belangrijk zijn binnen de sector, maar ook op de verwachtingen naar werknemers toe.

#### **7.5 Organisatie van het aanbod**

Tijdens de sectorpanels merkten we een duidelijk verschil tussen de werkgevers in de voorkeuren m.b.t. de organisatie van BODW. Zowel tussen de verschillende sectoren als binnen elk sectorpanel weerklonk de vraag aan een extern aanbod enerzijds en de mogelijkheid om zelf een aanbod BODW in te richten. De bedrijven die zelf een aanbod willen opzetten, zijn vaak bedrijven die al enige expertise in huis hebben en/of hierin willen investeren omwille van de systematische nood en hiervoor ook de nodige schaalgrootte hebben. Zij hebben naast nood aan voldoende tijd om hierop in te zetten ook nood aan inhoudelijke ondersteuning. Belangrijk is wel dat ze aangeven enkel een eigen aanbod te willen organiseren voor generieke en talige jobcoaching omdat de gespecialiseerde jobcoaching een te gespecialiseerde expertise vergt. Anderzijds zijn er werkgevers die noch de tijd, noch de expertise in huis hebben en op een extern aanbod willen beroep doen (vaak kleinere ondernemingen).

Wij stellen dan ook voor om beide vormen mogelijk te maken door (1) een extern aanbod te voorzien (2) ondersteuningsmaatregelen te voorzien voor werkgevers die een eigen aanbod willen uitbouwen. Dit nemen we als uitgangspunt voor de organisatie van het BODW aanbod.



Voor het externe aanbod verwachten werkgevers een netwerk van professionals waar zij op een eenvoudige manier beroep op kunnen doen. Het is voor hen belangrijk dat het aanbod bestaat uit een beperkt aantal maatregelen waarop zij het overzicht kunnen behouden. Om hieraan tegemoet te komen, deden we reeds het voorstel van drie centrale vormen. Daarnaast lijkt het aangewezen dat er een centraal aanspreekpunt is waar werkgevers terecht kunnen indien zij vragen hebben over een mogelijke BODW en van waaruit werkgevers op regelmatige basis geïnformeerd worden over het bestaande aanbod. Op deze manier wordt tegemoet gekomen aan het knelpunt van de grote informatiekost en kan de bekendheid van de diverse maatregelen groeien.

Als centraal aanspreekpunt stellen we één centrale regisseur voor die de generieke, talige en gespecialiseerde jobcoaching aanstuurt. Deze overkoepelende regisseur dient minimaal in te staan voor:

- de monitoring van BODW (cf. infra);
- de promotie van BODW;
- het voorzien en updaten van een online platform waarop alle informatie m.b.t. het aanbod van BODW terug te vinden is. Deze informatie kan eventueel aangevuld worden met waar nodig specifieke sectorale informatie. De regisseur dient daarnaast ook de mogelijkheid te onderzoeken naar de ontwikkeling van een databank waarin werkgevers op basis van rijksregisternummer voor elke werknemer kunnen opzoeken op welke BODW maatregelen deze recht heeft.

Daarnaast is er de vraag of deze centrale regisseur ook als aanspreekpunt moet fungeren voor BODW om advies te geven op maat van bedrijven. Gezien de uiteenlopende expertisedomeinen zou een optie kunnen zijn om te werken met een centraal aanspreekpunt per werkvorm. Toch gaven werkgevers aan dat zelfs in dat geval nood is aan één centraal punt van waaruit het aanbod van deze drie vormen gecommuniceerd, aangestuurd en opgevolgd wordt, dit aanspreekpunt kan de diverse vragen dan verder dispatchen.

Verder lijkt een sectorale insteek van belang. Vanuit de sectorpanels kwam het belang van een goede afstemming van BODW op de realiteit van elke sector naar voor. Zo zijn er in elke sector andere functieprofielen, verloningssystemen, etc. In dit opzicht lijken sectorale accountmanagers een optie,

toch zeker voor de sectoren die het meest gebruik maken van BODW. Zij kunnen dan rapporteren aan de centrale regisseur. De sectoraccounts kunnen ook instaan voor de opleiding en vorming van de diverse coaches, peterschapsopleidingen aanbieden, advies geven aan bedrijven op welk aanbod ze best beroep doen, gericht doorverwijzen, samen met de centrale regisseur instaan voor de bekendmaking van het aanbod, de sectorale inhoud op het online platform verzorgen, etc., maar ook in samenspraak met de sociale partners de modaliteiten van BODW in de sector verder vorm geven. Vraag is waar deze ‘accountmanagers’ gesitueerd moeten zijn, dit kan zowel binnen de sectorfondsen als binnen VDAB.

Vervolgens geven werkgevers ook een nood aan ondersteuning aan in functie van een intern BODW aanbod. Sommige werkgevers kiezen voor de organisatie van een eigen aanbod BODW omdat ze zelf de knowhow in huis hebben en/of de grootte van de organisatie zich hiertoe leent en er sprake is van een systematische nood. Voor hen is het belangrijk dat zij kunnen beschikken over tijd (en dus middelen) om dit te implementeren. Bovendien zijn vooral werkgevers die zelf de expertise niet in huis hebben (maar wel een systematische nood aan BODW ervaren), vragende partij voor een aanspreekpunt voor inhoudelijke ondersteuning (bv. door middel van train the trainers). Dit aanspreekpunt zouden de sectorale accountmanagers kunnen zijn maar ook partnerorganisaties zoals vb. Huizen van het Nederlands. Belangrijk is wel dat indien er een intern BODW aanbod wordt ontwikkeld, hiervoor een volwaardige functie dient gecreëerd te worden, vooral met het oog op de eerder aangehaalde neutraliteit. Een interne coach moet immers voldoende afstand kunnen nemen van de eigen organisatie om de werknemer en de werkgever op een neutrale manier te kunnen begeleiden.

De geschetste organisatie van het aanbod kan inspelen op de nood aan een intern en extern aanbod, kan de informatie/toeleidings- kost vereenvoudigen, de sectorale kennis verhogen en de administratie vereenvoudigen. Blijft er de vraag naar (1) de financiering van het interne aanbod (2) de vraag of er bijkomende financiële middelen nodig zijn voor het inzetten van BODW.

Wij stellen volgende mogelijke scenario’s voor:

- in het eerste scenario verandert er weinig. Het externe aanbod blijft ‘gratis’, al wordt dit uitgebreid met het talige aanbod indien er een generieke jobcoaching aan verbonden is. Voor het interne aanbod zou een verbreding van de huidige mentorkorting kunnen worden voorzien om de interne coach te kunnen financieren;
- rugzakprincipe werknemers: voor elke werknemer wordt op basis van zijn of haar afstand tot de arbeidsmarkt bepaald in hoeverre deze recht heeft op BODW of een korting op BODW. Belangrijk is dat dit rugzakprincipe zowel ingezet kan worden bij aanwerving als i.f.v. retentie. Zowel de ‘intern’ als de ‘externe’ coach worden dan betaald vanuit middelen uit deze ‘rugzak’. Voordeel van dit systeem is dat elke werknemer gelijke rechten heeft naargelang zijn afstand tot de arbeidsmarkt, nadeel is dat de indicering niet evident is;
- educatief verlof: een andere mogelijkheid, die aanvullend zou kunnen zijn op elk van de hierboven genoemde, is het systeem van educatief verlof waar men beroep kan doen indien de BODW plaats vindt na de werkuren.

## 7.6 Monitoring van BODW

Gezien de nood om BODW te implementeren als een loopbaanmaatregel en het huidige gebrek aan overzicht bij werkgevers, raden wij aan om de BODW trajecten te registreren in ‘Mijn Loopbaan’ van VDAB. Op deze manier wordt er op het niveau van de werknemer een overzicht verzameld van de vormen van BODW waar hij of zij beroep op heeft gedaan.

Vanuit de lacunes in de huidige monitoring stellen we voor om minimum volgende te registreren:

- de inhoudelijke aspecten van de begeleiding, voor de 3 vormen: generiek, talig of gespecialiseerd;
- begin en einddatum van begeleiding;
- de doelgroep;
- intensiteit van begeleiding: aantal uur per week;
- sector van begeleiding;
- grootte van bedrijf waarin begeleiding plaatsvindt;
- totaal aantal uren gespendeerd aan daadwerkelijke begeleiding die op/naast de werkvloer plaatsvindt;
- de duurzaamheid van de tewerkstelling gemeten na bijvoorbeeld een half jaar en een jaar na de interventie.

### **7.7 Aansluiting op bestaande maatregelen**

Als laatste element m.b.t. de vormgeving van BODW raden wij aan om het aanbod te laten aansluiten op bestaande maatregelen (bv. POP, trajectbegeleiding, begeleiding op de opleidingsvloer, maatwerk-decreet collectieve inschakeling, ...). Het was niet de scope van ons onderzoek om het aanbod van BODW te vergelijken met alle bestaande tewerkstellingsmaatregelen. Toch zien we dat werkgevers vragende partij zijn voor een vereenvoudiging van het aanbod en de implementatie van BODW als loopbaanmaatregel. Door BODW aan te laten sluiten op bestaande initiatieven kan ingespeeld worden op deze nood.

**- BIJLAGEN -**





# bijlage 1 Overzicht bevroagde respondenten

## b1.1 Respondenten bedrijfscases

Colruyt:

- personeelsverantwoordelijke (retail);
- een lijnverantwoordelijke vleesversnijding (Vleviso);
- een G-IBO werknemer (deze laatste werd per mail bevroagd vanwege een auditieve beperking).

Hotel Beveren:

- HR manager;
- lijnverantwoordelijke housekeeping;
- T-IBO werknemer housekeeping-wellness;
- NodW werknemer keuken.

Startpeople (dienstencheques):

- HR kwaliteitsverantwoordelijke;
- interne trainer en jobcoach van de huishoudhulpen via dienstencheques.

Deze bedrijfscases werden aangevuld met interviews in het kader van een bachelorproef bij:

Woonzorgcentrum Borsbeekhof:

- job- en taalcoaching werknemer verpleger;
- hoofdverpleegkundige.

Woonzorgcentrum De Regenboog:

- directeur;
- 3 afdelingsverantwoordelijken;
- job- en taalcoaching 3 werknemers verplegers.

## b1.2 Deelnemers focusgroepen professionals

Focusgroep job- en taalcoaching:

- 8 job- en taalcoaches van SLN;
- 1 stafmedewerker SLN;
- 1 jobcoach sociale economie;
- 1 jobcoach commerciële aanbieder (i.h.k.v. tendering);
- 1 verantwoordelijke servicepunt VDAB (leidinggevende van IBO consulenten).

Focusgroep NodW:

- 4 NT2 instructeurs;
- 1 job- en taalcoach SLN;
- 1 medewerker Huis van het Nederlands.

Focusgroep gespecialiseerde begeleiding:

- 8 jobcoaches GOB's;
- 1 jobcoach GTB;
- 1 jobcoach begeleid werken;
- 1 interne jobcoach Passwerk.

### **b1.3 Deelnemers sectorpanels**

Sectorpanel bouw (21 mei 2015):

- 3 werkgevers:
  - Matexi;
  - Aswebo;
  - Tintelijn.
- Confederatie bouw en Fonds voor vakopleiding in de Bouwnijverheid;
- Organisatie vanuit confederatie bouw, Gerrit Degoignies.

Sectorpanel dienstencheques (28 mei 2015):

- 9 werkgevers:
  - Partena;
  - Startpeople;
  - Kosie;
  - Baldemo;
  - Puuur;
  - Dienstenhuis;
  - Tempo Team;
  - Huis@Werk;
  - Comfort Home.
- Federgon;
- Organisatie vanuit vorming Dienstencheques, Thomas Aelbrecht.

Sectorpanel horeca (26 mei 2015):

- 4 werkgevers:
  - Hotel Beveren;
  - Zuiderterras;
  - Hilton;
  - Bakerville's;
- Vorming Horeca;
- Horeca Vlaanderen;
- Unizo;
- VDAB;
- Vzw Mentor;
- Organisatie vanuit horeca vorming Vlaanderen, Trui Masschelein.

Sectorpanel zorg (21 mei 2015):

- 4 werkgevers:
  - Familiezorg;
  - Wzc vzw Foyer de Lork;
  - Europaziekenhuizen;
  - Elmer kinderopvang.

- Zorgambassadeur;
- Vivo;
- Verso;
- RESOC;
- SLN;
- Erasmushogeschool Brussel;
- Organisatie vanuit zorgambassadeur Vlaanderen, Lon Holtzer.

## bijlage 2 Profiel van de BODW-coach

In wat volgt, overlopen we de competenties waarover een jobcoach moet beschikken, de kennis en ervaring die van een jobcoach verwacht wordt en stellen we een generiek takenpakket van een BODW coach voor. We vertrekken in eerste instantie van de generieke vorm van jobcoaching en vullen dan voor de talige en gespecialiseerde jobcoaching de verwachte functieprofielen verder aan.

We baseerden ons hiervoor op de bestaande functieprofielen van de coaches voor de verschillende maatregelen. We voerden hier zowel een horizontale (gemeenschappelijke elementen) als een verticale analyse (specifieke elementen per maatregel) op uit. De resultaten van deze analyses vulden we aan op basis van de noden van de werkgevers. Tenslotte voegden we elementen toe die door de werkgevers en/of de werknemers benoemd werden als succesfactoren in de begeleiding.

### **b2.1 Competenties**

Een BODW coach dient te beschikken over volgende competenties:

- klantgerichtheid;
- resultaatgerichtheid;
- samenwerken;
- omgaan met diversiteit;
- respectvol handelen:
  - omgaan met vertrouwelijke informatie: discretie;
  - deontologie;
  - respect tonen voor verschillende meningen;
  - professioneel afstand doen van vooroordelen en eigen referentiekaders.
- analytisch vermogen:
  - inschatten van noden bij werknemer, werkgever en/of collega's;
  - verzamelen en interpreteren van informatie;
  - inschatten van situaties en afwegen van consequenties;
  - prioriteiten kunnen stellen.
- creatief en probleemoplossend vermogen:
  - snel reageren en ingrijpen bij probleemsituaties;
  - out of the box kunnen denken;
  - oplossingen op maat van de klant (werknemer/werkgever) uitwerken;
  - positief omgaan met crisissituaties.
- begeleiden van leren/coachend en groeigericht ondersteunen;
- plannen en organiseren;
- bemiddelen tussen werkgever en werknemer.

### **b2.2 Kennis en ervaring**

Vanuit de verschillende sectoren, hoorden we van werkgevers duidelijk de nood aan coaches met ervaring in of kennis van de sector. Dit is nodig opdat de coaches begrijpen welke generieke of talige competenties noodzakelijk en belangrijk zijn binnen de sector. Deze ervaring dient nog niet (volledig)

uitgebouwd te zijn op het moment van aanwerving. Vanuit de sectorfondsen kwam het voorstel om een opleidingsperiode te voorzien voor de coaches waarin de sectorfondsen kunnen ondersteunen i.f.v. het leren kennen van de sector (bv. functieclassificatiesysteem, vereiste veiligheidsattesten),

Op basis van de input tijdens de focusgroepen en sectorpanels en een analyse van de huidige functieprofielen, komen we tot volgend overzicht van kennisdomeinen waarin een jobcoach als expert moet kunnen optreden:

- Vlaamse en regionale arbeids- en opleidingsmarkt;
- inhoudelijke methodieken (naargelang de vorm van BODW waarin de coach actief is):
  - generieke jobcoaching;
  - talige jobcoaching;
  - gespecialiseerde jobcoaching.
- tewerkstellingsmaatregelen;
- sociale kaart en professioneel netwerk i.f.v. doorverwijzing voor randvoorwaarden;
- veiligheidsmaatregelen: professioneel gebruik van collectieve en individuele beschermingsmaterialen (bv. helm en veiligheidsschoenen op werf).

Deze kennisdomeinen gelden als minimum noodzakelijk voor alle coaches over de drie vormen heen. Daarnaast zien we dat er aan elke vorm nog bijkomende specifieke expertise verbonden is. We geven een kort overzicht per vorm:

- generieke jobcoaching:
  - juridische en financiële aspecten van IBO;
  - kennis HR processen;
  - basiskennis van het sociaal recht.
- talige jobcoaching:
  - kennis van didactiek NT2.
- gespecialiseerde jobcoaching:
  - kennis van de verschillende pathologieën en de functionele vertaling ervan;
  - kennis van de supported employment methodiek;
  - basiskennis van de wet op welzijn en bescherming op de werkvloer.

### **b2.3 Takenpakket**

Hoewel de coaches voor de verschillende vormen in andere expertisedomeinen gespecialiseerd zijn, zien we grote gelijkenissen in hun takenpakket.

Op basis van een vergelijkende analyse van het takenpakket van de coaches over de maatregelen heen, komen we tot volgend generiek takenpakket bij het uitvoeren van een BODW:

- opstellen van een coachingsplan en een coachingcontract;
- informeren over rechten, plichten, tewerkstellingsmaatregelen;
- informeren van de werkgever;
- netwerk uitbouwen en indien nodig doorverwijzen;
- observeren op de werkvloer;
- individuele begeleiding op de werkvloer d.m.v. coachingsgesprekken;
- collega's betrekken in het coachingstraject;
- vorming opzetten en uitvoeren indien nodig (bv. voor werkgever: m.b.t. beperking, voor werknemer: taal);
- ondersteunen van de werkgever;
- bemiddeling tussen werknemer en werkgever;
- evalueren met werknemer en werkgever;

- administratie en registratie;
- planning en organisatie;
- overleg en intervisie met collega coaches;
- methodiekontwikkeling;
- deelnemen aan vorming en opleiding i.f.v. evalueren en bijsturen van het eigen (didactisch) handelen.

# Referenties

**Chen T.** (2005), *Practical Program Evaluation: asses and improve program planning, implementation and effectiveness*, Sage, Thousand Oaks, CA.

**De Cuyper P. & Jacobs L.** (2011), *Het NT2 aanbod in Vlaanderen: passend voor werkenden en werkzoekenden?* HIVA, Leuven.

**Raets K.** (2015), *Evaluatie van taalcoaching op de werkvloer binnen de zorgsector. Praktijkonderzoek: alle betrokkenen aan het woord*, KHL, Leuven.

**Van Regenmortel T., Hermans K. & Steens R.** (2013), *Het concept 'empowerende academische werkplaats'. Een innovatieve vorm van samenwerken aan werkzame kennis*, *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, jg 37, nr 333.