

DE ANDERE WORKFORCE

De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat ondernemers meer interesse krijgen voor inclusie. Vanuit de praktijk worden ook al verschillende handvaten aangereikt. 'De arbeidsmarkt heeft een afstand tot de mensen, niet andersom.'

TEKST **Jeroen Boudewijns**

Bedrijven hebben het lastig om voldoende én kwalitatief personeel te vinden. Tegelijk staan er nog zo'n 200.000 werkzoekenden in de rij om aan de bak te kunnen. Een heuse mismatch, want de vraag naar personeel heeft betrekking op voornamelijk hogeschoolden, terwijl de grote horde werkzoekenden in het laag- en middengeschoolde segment zit. De arbeidsmarkt zit dus in het slop? Niets is minder waar. Al wie het inclusief ondernemen hoog in het vaandel draagt ziet er wel brood in. 'Niet de werkzoekenden staan ver van de arbeidsmarkt. Het is de arbeidsmarkt die een afstand heeft tot de mensen', klinkt het bij hen unisono. En aan die afstand kan heus wel gesleuteld worden, dit op twee manieren.

Het versterken van mensen is daarbij de eerste en meest gebruikelijke aanpak. Een opleiding volgen of aan werkplekleren doen levert ontegensprekelijk een meerwaarde op. Het zorgt voor nieuwe kennis en ervaring, wat potentiële werkgevers zal aanspreken. De tweede manier draait dit alles om, en brengt juist de arbeidsmarkt dicht bij de mensen. 'Bedrijven die zelf het heft in handen nemen, en hun personeelsbeleid inclusief invullen zullen snel zien dat zowel de krapte op, als de afstand tot de arbeidsmarkt relatief is. Er kan nog veel geleerd en ondernomen worden op vlak van HR-management', geeft Bart Moens, partner bij Workinc en docent-onderzoeker bij de Odisee hogeschool aan. 'Inclusie, daar moeten we met z'n allen naartoe. En de krapte kan daarbij drempelverlagend werken, een deugd als het ware. Weg van de vooroordelen.'

DE KAR KEREN

'Bedrijven focussen op de witte raaf, die - zeker in tijden van arbeidskrapte - moeilijk te vinden is. Ze vragen ervaring, talenkennis, een waslijst aan competenties, en een hele resem andere zaken. Dit schrikt kandidaten die aan slechts één of enkele aspecten voldoen af, en ontmoedigt hen te solliciteren', legt Moens de vinger op de wonde. 'Minder instroom van cv's is het gevolg, terwijl men als bedrijf toch net een voldoende ruime pool om uit te werven wil, niet?' Het is vandaag natuurlijk niet evident voor de

bedrijven. De eisen van de klanten nemen toe, personeel vraagt meer werkbaarheid, en de nood aan snelheid, winst en efficiëntie is altijd aanwezig. De structurele en oningevulde nood aan nieuwe medewerkers in tijden van krapte zet al het voorgaande alleen maar meer onder druk. En dan leeft de idee wel eens dat de combinatie van snel, winstgevend en efficiënt niet zou lukken met kansengroepen: Jongeren zijn onervaren, en ouderen zijn te duur. Personen met een handicap zijn dan weer minder productief, langdurig ziekten integreren heeft een risico op terugval, en mensen van een andere origine kennen de taal niet... Vooroordelen genoeg dus.

'Een succesvolle onderneming is steeds op zoek naar een maximum aan efficiëntie, groei en rendement. Het inclusief ondernemen wordt zelden gezien als een manier om het efficiënt ondernemen te ondersteunen, maar eerder als een drempel', werpt Moens op. 'Denk maar aan het kunstmatige onderscheid tussen profit en non-profit, gesubsidieerde versus niet-gesubsidieerde jobs, sociale versus reguliere economie, et cetera. En toch is inclusie een oplossing, zo duiden diverse organisaties en bedrijven in de praktijk.'

WERKEN IN ENCLAVES

Het West-Vlaamse 4Werk verenigt 24 maatwerkbedrijven uit de provincie op één uniek platform, samen goed voor 6.900 werknemers waarvan 80% (nog) niet klaar is voor een functie in de reguliere economie. 'Wij zoeken naar een manier om beide economieën te verankeren. De kloof tussen maatwerkbedrijven en de klassieke economie is nooit zo klein geweest', zegt Mia Decaestecker, voorzitter van de vzw. 'De enclavewerking is een geweldig instrument om bedrijven aan te zetten meer gebruik te maken van personen met een arbeidshandicap.'

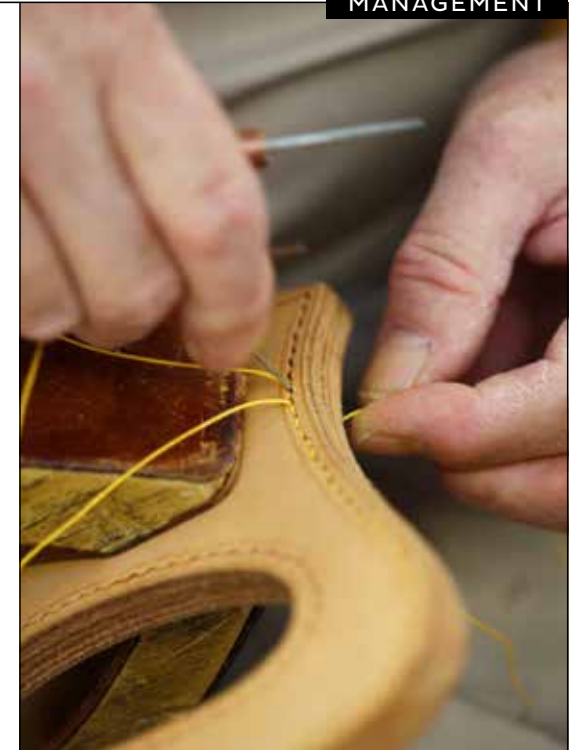
Bijna 1 op 3 van de doelgroepmedewerkers werkt in een enclave. Dit is een samenwerking tussen een maatwerkbedrijf en een regulier bedrijf, waarbij de werknemers van de eerste activiteiten uitvoeren op de werkvloer van de tweede. Hoewel het volgens de regel geen doorstroom is, en de werknemer nog niet 'in dienst' is bij het reguliere bedrijf, ervaren deze medewerkers hun tewerkstelling wél al als echte inclusie.

Maatwerkbedrijf 't Veer uit Menen kan een van de beste resultaten voorleggen wat betreft enclaves én doorstroom. In 2017 stroomden nog 13 medewerkers door. Pedro is daar één van. Een ongeval maakte zijn activiteiten als garnierder in een zetelbedrijf onmogelijk, waarna hij terecht kwam op de laminaatafdeling bij 't Veer. Al snel werd duidelijk dat Pedro heel wat capaciteiten heeft, en mocht hij in 2009 - bij 14 van zijn collega's - aan de slag op de enclave van Renson in Waregem, als monteur van ventilatiesystemen. Na enkele jaren werd de droom van Pedro helemaal realiteit. Na een doorstroomtraject, ondersteund door de externe partner Mentor vzw, kreeg hij een contract aangeboden bij Renson.

DE MELK BIJ DE KAT

Wie als bedrijf worstelt met tekorten aan personeel, kan dus gerust het oor te luisteren leggen bij de collega's van maatwerkbedrijven. Neem een eventuele tussenstap via de enclavewerking, om iedereen te overtuigen van de meerwaarde, en ga vervolgens over tot definitieve aanwerving. Het invullen van personeelsnoden via inclusie hoeft niet via de sociale economie te lopen. Verschillende bedrijven weten wat het is om kansengroepen rechtstreeks te omarmen in hun organisatie. Damhert, een Limburgs bedrijf gespecialiseerd in gezonde voeding, werkt intussen al vele jaren met een 5-tal personen met een beperking. 'Dit doe ik voor de duidelijkheid vanwege hun meerwaarde en motivatie, niet louter uit liefdadigheid', schetst zaakvoerder Grete Remen. 'Indien nodig, doen we enkele kleine aanpassingen aan de werkcontext. Dat doet meteen wonderen. Zo was er een medewerker die ten gevolge van autisme werd blootgesteld aan te veel prikkels. Een simpele hoofdtelefoon werkte die drempel weg. Maar vooral', drukt Remen op het hart, 'is het van belang dat de collega's mee zijn in het verhaal. Zij geven de bijzondere medewerkers alle mogelijke tijd en ondersteuning die ze nodig hebben. Daar zet ik echt geen limieten op. Met een goed team krijg je als bedrijf veel gedaan.'

Heel wat gespecialiseerde organisaties trachten de melk bij de kat te zetten, en brengen diezelfde inclusiegedachte binnen bij de bedrijven, dit met het oog op diverse kansengroepen. Zij zijn >



'BEDRIJVEN DIE HUN PERSONEELSBELEID INCLUSIEF INVULLEN, ZULLEN SNEL ZIEN DAT DE ARBEIDSMARKT RELATIEF IS'

gespecialiseerd in de drempels én de oplossingen. Het is een werk van lange adem. 'Duo for a job', 'mentor2work' of 'motivation united' zijn mooie voorbeelden van hoe personen van een andere origine gematcht worden aan een vrijwillige mentor. Samen brengen ze de arbeidsmarkt dichterbij en dat verhoogt de kans op duurzaam werk enorm. Deze organisaties worden door het departement Werk en/of het Europees Sociaal Fonds ondersteund vanwege hun intensieve, *outreaching* aanpak.

'Onze mentoring en sociale partners begeleiden deze *untapped talents*, wij zorgen voor de link met bedrijven die inclusief willen werken', schetst Sam Ebrahimi, coördinator van Talent2connect, een collectief van sociale, publieke en private actoren die de integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt faciliteert. 'Bij de bedrijven stellen we mentoring en matchmaking events voor als innovatieve maatregelen. We proberen de matchmaking events zo laagdrempelig mogelijk te maken, talenten worden niet uitgenodigd op basis van cv of diploma. Het gaat erom dat de talenten een kans krijgen om zowel met de business als met de HR te spreken over hun motivatie en hun verhaal. Is er interesse maar nog nood aan een opleiding, extra taalbijstand, ... dan zoeken we samen naar vruchtbare oplossingen. We benadrukken dan ook de financiële incentives die er bestaan op overheidsniveau.'

VOORDELEN

Wie de voordelen van de inclusiegedachte ook heeft begrepen, is Christophe De Mey, zaakvoerder van GOMAD, in 2018 winnaar van de prijs voor meest inclusieve onderneming van Vlaanderen. Het bedrijf vertrok bij haar opstart in 2017 vanuit de bestaande vraag op de markt naar gesneden groenten en fruit, en ging aansluitend op zoek naar profielen die de hoge vraag konden inlossen. Intussen werken er 21 voltijdse werknemers waarvan 80% uit doelgroepen bestaat, zoals erkende vluchtelingen, laaggeschoolden, en binnenkort mogelijks personen met een handicap. Zelf Nederlandse les geven, werkte meteen enkele barrières weg.

'Ik vind de noemer 'inclusief bedrijf' goed om het thema in de kijker te zetten en om een bewustzijn

te creëren. Maar binnen enkele jaren hoop ik dat we deze term niet meer moeten gebruiken. In mijn wereld hebben zulke labels geen waarde. Ik probeer het goede te doen en pleit actief voor zo weinig mogelijk regulering', zegt De Mey. 'Inclusie werkt in mijn ogen niet als het opgelegd wordt. Aan de weg naar inclusie moet je als bedrijf actief bouwen. Indien een bedrijf vandaag de dag – zeker in tijden van arbeidskrapte – niet inclusief wordt, dan zal het dat ook bij eventuele opgelegde quota niet worden. Inclusie promoten kan volgens mij enkel op een succesvolle manier als iedereen overtuigd is van de voordelen hiervan.'

Steun nodig?

De overheid - in Vlaanderen vooral VDAB en het Europees Sociaal Fonds - ondersteunt de organisaties die de melk en de kat bij elkaar zetten via financiële incentives. Maar ook rechtstreeks krijgen bedrijven incentives om de stap te zetten naar activering van kansengroepen. De vooroordelen die zouden leven, maken zo plaats voor kansen. Zo zijn er kortingen op de werkgeversbijdragen (zgn. doelgroepkortingen) voor de activering van laaggeschoolde jongeren, 58-plussers (vanaf dit jaar) en personen met een handicap (de VOP, Vlaamse ondersteuningspremie). Wie werkzoekenden eerst kansen wil geven via interne opleidingen op de werkplek, alvorens over te gaan tot aanwerving kan informeren naar de IBO (individuele beroepsopleiding) en de 'tijdelijke werkervaring'. Wat ook premies oplevert, is het aanduiden van 'mentoren' in het bedrijf die de werkzoekenden begeleiden. Ook de sociale partners schakelen een versnelling hoger in het inclusie- en diversiteitsverhaal. Eind december ondertekenden de werkgeversorganisaties en UNIA nog een overeenkomst waarin ze beloven samen te streven naar meer diversiteit. Ook vanuit de Sociaal-Economische Raad in Vlaanderen wordt een diepgaand onderzoek opgestart om *good practices* van bedrijven op te lijsten, waar anderen uit kunnen leren.

JOB DESIGN

Zonder het te weten, gebruikte De Mey een methodiek die de praktijk van inclusie en de problematiek van arbeidskrapte opvangt: vertrekken van een duidelijke taakanalyse van jobs. Het 'Inclusieve Job Design', zo noemt Bart Moens het. En zo komen we naadloos weer uit bij Workinc. Onder het motto 'een voorbeeld zegt meer dan tien pagina's theorie', schetst Moens graag een mooi staaltje uit de praktijk. Zo werd een autobedrijf van 50 werknemers onder de loep genomen, actief in nieuwe- en tweedehandswagens, autoverhuur, een carrosserieafdeling, carwash en benzinepomp. 'Het bedrijf worstelt met problemen van werkbaarheid alsook met het vinden van technisch personeel. Door heel taakgericht verschillende rollen in de organisatie te gaan herbekijken, kwam men tot de conclusie dat heel wat gekwalificeerde medewerkers eigenlijk taken uitvoeren die onder hun denk- en werkniveau liggen. Boekhouders stickeren en scannen facturen, koppelen facturen, en frankeren de post. De verkopers worstelen met aanvraagformulieren, het *inputten* van gegevens, en met het afroepen van transport van wagens. De technici moeten naast het sleutelen aan wagens, ook naar de benzinepomp en de carwash. De analyse bracht een nieuwe functie aan de oppervlakte: licht administratief medewerker. Iedereen kon zich voortaan weer op z'n kerntaken richten (op wat ze graag doen), en de nieuwe functie verzamelt de taken die kunnen ingevuld worden door nieuwe personen die een zogenaamde afstand hebben.'

'Functioneringsgesprekken hebben vaak een slechte bijklank, maar ze kunnen heel wat interessante info opleveren over de taken die een personeelslid misschien liever kwijt dan rijk is', geeft Moens aan. Waar schuilt de win voor bedrijven, want dat blijft nog altijd de drijfveer om een dergelijke denkoefening te doen. Niet alleen is het personeel gelukkiger. Ook worden er besparingen gerealiseerd, doordat bijvoorbeeld technische medewerkers voortaan meerdere wagens per dag kunnen afwerken. Meer werkbaarheid, minder arbeidskrapte én een meer inclusieve onderneming. Een *triple-win*, heet dat dan. Eén rode draad doorheen al het voorgaande: met enige creativiteit en externe ondersteuning is de sprong naar inclusie echt niet ver meer. ■



'DE KLOOF TUSSEN MAATWERK-BEDRIJVEN EN DE KLASSIEKE ECONOMIE IS NOOIT ZO KLEIN GEWEEST'