



Vlaanderen  
is duurzaam ondernemen

Gids doorstroom  
sociale economie



ESF



| [socialeeconomie.be](http://socialeeconomie.be)

## Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>	<b>3. Implementatie van doorstroom op individueel niveau</b>	<b>48</b>
1.1. Het project	5	3.1. Voortraject	52
1.2. Deze gids	8	3.1.1. Doorstroom begint al bij de instroom!	52
1.3. Het hoe en wat van (interne en externe) doorstroom	12	3.1.2. Doorstroom - klaar?	53
<b>2. Implementatie van doorstroom op organisatieniveau</b>	<b>15</b>	3.1.3. Start ontwikkelingsproces	56
2.1. Implementatie van doorstroom in je beleid: missie & visie	16	3.1.3.1. Intakegesprek 1	56
2.1.1. Doorstroom als deel van je missie en/of visie	16	3.1.3.2. Intakegesprek 2	58
2.1.2. Doorstroom implementeren in je gehele organisatie: aandachtspunten	17	3.1.3.2.1. STARR-methodiek	61
2.2. Doorstroomcoach gezocht!	18	3.1.3.3. Doorstroomklare, competente doelgroepmedewerker?	62
2.2.1. Begeleiding van de werkgever: een taak voor de doorstroomcoach!	22	– Competentie(afstand)meting	62
2.3. Communicatie, communicatie, communicatie	23	3.1.3.3.1. Job-bepaling	64
2.3.1. Communicatie over en inspraak in doorstroom voor de directie en de vakbond	23	3.1.3.3.2. Competentiemeting	65
2.3.2. Informeren van de werkvloerbegeleiding	24	3.2. Jobmatching	79
2.3.2.1. Infosessie werkvloerbegeleiding	25	3.2.1. De sleutel tot succes: goede begeleiding door de doorstroomcoach!	80
2.3.2.2. Wat bij weerstand werkvloerbegeleiding?	28	3.2.1.1. Individuele begeleiding	80
2.3.3. Communicatie naar de doelgroepmedewerkers	29	3.2.1.1.1. De zoektocht naar vacatures	81
2.4. Partnerschappen aangaan	31	3.2.1.1.2. Interne sollicitatietraining	83
2.4.1. Wie is een potentiële partner?	31	3.2.1.1.3. Externe sollicitatietraining	84
2.4.1.1. Partnerschappen met het NEC: bedrijven	32	3.2.1.1.4. Competentieafstandsmeting	84
2.4.1.2. Partnerschappen met het NEC: interimkantoren	33	3.2.1.2. Collectieve begeleiding	86
2.4.1.3. Partnerschappen met lokale besturen	35	3.2.1.2.1. Interne sollicitatietraining	86
2.4.1.4. Partnerschappen met consultancybedrijven	36	3.2.1.2.2. Externe sollicitatietraining	88
2.4.1.5. Partnerschappen met koepelorganisaties of sectorfondsen	37	3.2.1.2.3. Erop uit! Bezoek eens een jobevent	89
2.4.2. Hoe leg ik contacten met partners?	38	3.3. Stage	91
2.4.2.1. Eerste contact met partner	38	3.3.1. Begeleiding	92
2.4.2.2. Uitwisseling van informatie	39	3.3.2. Stages	94
2.4.2.3. Bedrijfsbezoeken	40	3.3.2.1. Terbeschikkingstelling (TBS)	94
2.4.2.4. Leertafels	43	3.3.2.2. Beroepsverkennde stage (BVS)	95
2.4.2.5. Duobanen	44	3.3.3. Enclave	96
2.4.2.6. Diepte-interview externe partner	45	3.4. Nazorg	98
2.5. Doorstroommiddelen: financiën en tijdsinvestering	46	3.4.1. Overgang contract van SEC naar NEC	98
2.6. Organisatie doorstroomklaar?	47	3.4.2. Nazorg	99
		<b>4. Algemene lessen en aanbevelingen</b>	<b>100</b>
		<b>5. Cases</b>	<b>108</b>

## 1. Inleiding

Deze gids werd mede gefinancierd door de Vlaamse overheid in opdracht van de Vlaamse minister van Sociale Economie. De gids is tot stand gekomen in samenwerking met het ESF Agentschap Vlaanderen en inIC. Binnen het project 'Inventarisatie van Uitstroommethodieken' werden alle ontwikkelde methodieken uit vorige ESF-projecten met betrekking tot doorstroom binnen de Sociale Economie geïnventariseerd, samengevat en in deze gids gebundeld door BDO. Hiervoor hebben we in totaal 26 promotoren van ESF-projecten geïnterviewd. Deze vorige projecten liepen tussen 2005 en 2014.

We willen de organisaties op de volgende pagina dan ook hartelijk danken. Zij hebben niet alleen een inspanning geleverd door in te stemmen met een interview, ze hebben ons veelal warm en enthousiast ontvangen, ons hun documenten ter beschikking gesteld, achteraf bijkomende vragen beantwoord, enz. Kortom: zonder hen was deze gids nooit tot stand gekomen. Bedankt!

**Bedankt aan alle organisaties die deze gids mee mogelijk gemaakt hebben!**

### 1.1. Het project

Promotor	Naam project	Website
vzw IN-Z	In- en uitstroom	<a href="http://www.in-z.be">http://www.in-z.be</a>
Sociale Werkplaats De Sleutel	Supported employment Gent en Vlaamse Ardennen Weer werk maken van uitstroom: een kwestie van goesting, erkenning en stimulans	<a href="http://www.desleutel.be">http://www.desleutel.be</a>
Leefbaar Wonen-Kringloopcentrum	SE binnen 3 sociale werkplaatsen	<a href="http://www.dekringwinkeltrad.be">http://www.dekringwinkeltrad.be</a>
Levanto	Levanto In- / uitstroom sociale werkplaatsen DOne	<a href="http://done-doorstroom.be">http://done-doorstroom.be</a>
Manus Antwerpen	Manus InDO	<a href="http://www.manuswerkt.be">http://www.manuswerkt.be</a>
Werkperspectief	Werkperspectief vzw	<a href="http://www.degroenekans.be">http://www.degroenekans.be</a>
Administratieve en maatschappelijke zetel IGO-W vzw	Regionale focus op SEM van SEC naar REC	<a href="http://www.igo.be">http://www.igo.be</a>
Mariasteen - Gits	Supported Employment	<a href="http://mariasteen.be">http://mariasteen.be</a>
Diversiteit In Tewerkstelling (DIT)	SOTE+	<a href="mailto:info@jobcoaching-vzw.be">info@jobcoaching-vzw.be</a>
Limburgs Initiatief voor Therapie en integrale Personenzorg - Dienst Gesp. Oriëntering	IMPALA	<a href="http://www.litp.be">http://www.litp.be</a>
Groep Intro vzw	Overweg	<a href="http://www.groepintro.be">http://www.groepintro.be</a>
Job & Co – Centrum voor begeleiding en werkervaring > Naamsverandering in: Compaan vzw	Goalgetter	<a href="http://www.compaan.be">http://www.compaan.be</a>
Velo vzw	USE Leuven	<a href="http://www.kuleuven.be/velo">http://www.kuleuven.be/velo</a>

Promotor	Naam project	Website
Alternatief	Inschakelingstraject doelgroepmedewerkers Art 60§7 Je loopbaan in beweging	<a href="http://www.alternatiefvzw.be">http://www.alternatiefvzw.be</a>
Werkervaringsbedrijven	GO4WORK	<a href="http://www.webwerkt.be">http://www.webwerkt.be</a>
Kringloopcentrum Teleshop	Uitstroom Sociale economie	<a href="http://www.teleshop-aalst.be/jm">http://www.teleshop-aalst.be/jm</a>
Mentor vzw – Centrum voor opleiding, begeleiding en oriëntering van kansengroepen	Uitstroom SE	<a href="http://www.vzwmentor.be">http://www.vzwmentor.be</a>
bwm 't veer	DOORSTROOM	<a href="http://www.tveer.com">http://www.tveer.com</a>
Beschutte werkplaats Optima T	OptimaTec	<a href="http://www.optimat.be">http://www.optimat.be</a>
Kunnig	Uitstroom uit de sociale economie	<a href="http://www.kunnig.com">http://www.kunnig.com</a>
Blankedale Vzw	Uitstroom sociale economie	<a href="http://www.blankedale.com">http://www.blankedale.com</a>
Sociale Werkplaats Imsir	SW IMSIR	<a href="http://www.schakelbaan.be">http://www.schakelbaan.be</a> <a href="http://www.imsir.be">http://www.imsir.be</a>
Westvlees	FER-passievolle talentstroom	<a href="http://www.westvlees.com">http://www.westvlees.com</a>

## 1.2. Deze gids

### Doelstelling en doelgroep

Deze gids gaat dieper in op methodieken die de individuele ontwikkeling van doelgroepmedewerkers in de sector van de sociale economie verder kunnen ondersteunen. Specifiek voor organisaties die rond het thema 'Doorstroom naar het Normaal Economisch Circuit (NEC)' willen werken, kan deze gids een eerste houvast en inspiratiebron zijn. De gids werd opgemaakt tussen oktober 2014 - december 2014.

De gids is zo opgebouwd dat zowel organisaties die reeds ervaren zijn in het werken naar externe doorstroom als organisaties die nog niet bezig zijn met doorstroom, ermee aan de slag kunnen gaan:

- Op directieniveau worden meer overkoepelende thema's aangehaald, zoals de inbedding van doorstroom in de missie en visie van een organisatie of het aangaan van partnerschappen.
- HR-verantwoordelijken en doorstroomcoaches krijgen doorheen de gehele gids concrete instrumenten met betrekking tot externe doorstroom aangereikt.

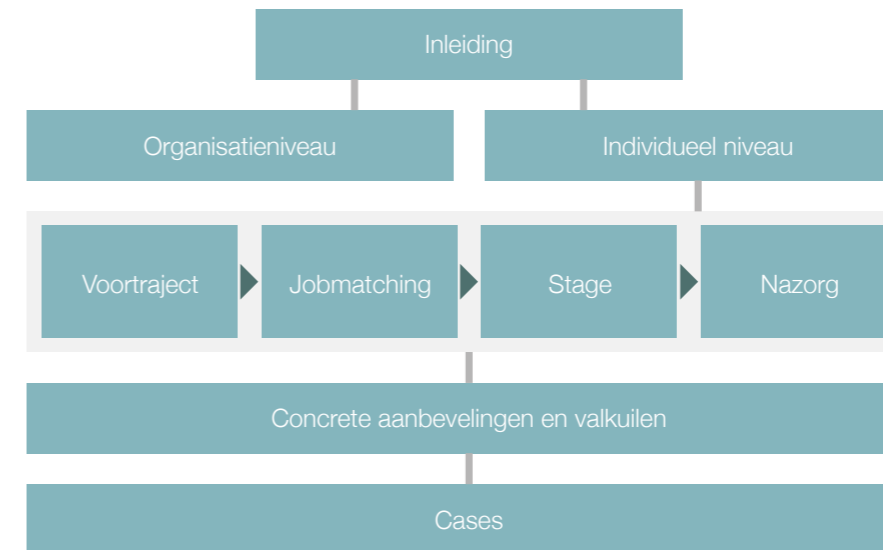
Daarnaast kan deze gids organisaties ook verder ondersteunen bij de implementatie naar het maatwerkdecreet of het decreet LDE. Wij hebben bij de opmaak ervan de termen interne én externe doorstroom als kader gehanteerd. Binnen het maatwerkdecreet en het decreet LDE zal in de toekomst echter alleen nog de term 'externe doorstroom' worden gebruikt.

✓ Je organisatie is al bezig met het stimuleren van doorstroom? Prima! Bekijk dan zeker de inspirerende en concrete praktijkvoorbeelden van anderen!

Je organisatie is (nog) niet bezig met het stimuleren van doorstroom? Geen probleem! Doorloop deze gids dan best stap voor stap, zodat je een goed zicht krijgt op mogelijke stappenplannen, valkuilen en goede praktijken.

### Opbouw

Deze gids volgt een indeling zoals hieronder grafisch voorgesteld. Na een inleiding gaan we eerst dieper in op de stimulatie van doorstroom op organisatieniveau. Wat dient er allemaal op organisatieniveau te gebeuren voordat je individueel met de doelgroepmedewerkers aan de slag kan gaan? Vervolgens gaan we dieper in op de vier fases van individuele begeleiding naar doorstroom: voortraject, jobmatching, stage en nazorg. Hierbij hebben we telkens oog voor aanbevelingen en valkuilen en verwijzen we door naar concrete praktijkvoorbeelden.





### Leeswijzer

Alvorens aan de slag te gaan en de gids door te nemen, raden we je aan om even een blik te werpen op onze leeswijzer.

 Deze publicatie biedt ondersteuning bij een nog meer omvangrijke versie van de doorstroomgids via een **e-learning platform**. Het icoon  in deze tekst betekent dat er over dat onderwerp enkel via de e-learning online een achterliggend document geraadpleegd kan worden. Surf dus zeker naar hetzelfde hoofdstuk op [www.socialeconomie.be/e-learning-toegang](http://www.socialeconomie.be/e-learning-toegang) en klik door op 'Gids doorstroom sociale economie' voor de volledige versie.

Onderstaande tabel bevat de meest gebruikte afkortingen en termen uit deze gids.

Term of afkorting	Betekenis
SEC	Sociaal Economisch Circuit
NEC	Normaal Economisch Circuit
Doelgroepmedewerker	Een medewerker in een sociaal economiebedrijf met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Doorstroom intern	Doelgroepmedewerker stroomt binnen eigen organisatie of binnen een ander sociaal economiebedrijf door naar een andere, meer uitdagende functie.
Doorstroom extern	Doelgroepmedewerker verlaat het sociaal economiebedrijf en gaat aan de slag bij een organisatie in het normaal economisch circuit (NEC).
Doorstroomcoach	Iemand die zich bezighoudt met het begeleiden en ondersteunen van interne of externe doorstroom. Deze term wordt in de ruime zin van het woord gebruikt en is niet per sé als aparte functie bedoeld. Een doorstroomcoach kan een jobcoach zijn, een werkvloerbegeleider, een HR-medewerker, een ergotherapeut, etc. Het gaat dus voornamelijk om de specifieke taak (namelijk het ondersteunen van interne en externe doorstroom) die gelinkt is aan deze term. Deze taak kan zowel door een interne medewerker als ook door een externe doorstroomcoach worden opgenomen.

Term of afkorting	Betekenis
SE	Sociale Economie
LDE	Lokale Diensten Economie
BW	Beschutte Werkplaats (tegenwoordig 'Maatwerkbedrijf')
SW	Sociale Werkplaats (tegenwoordig 'Maatwerkbedrijf')
VLAB	Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen (tegenwoordig Groep Maatwerk)
SST	Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (Koepelorganisatie van de Sociale Werkplaatsen in Vlaanderen)
Koepel LDE	Koepelorganisatie voor de Lokale Diensteneconomie Vlaanderen
SUEM	Supported Employment betekent letterlijk 'ondersteunde tewerkstelling'. Het is een methodiek die mensen met een arbeidshandicap de ondersteuning biedt die ze nodig hebben om op de open arbeidsmarkt te gaan werken 
Appreciative Inquiry	Binnen de waarderende benadering gaat men uit van wat 'energie geeft' om er voluit voor te gaan en creatief na te denken over al wat nodig en mogelijk is om een volgende stap te zetten in de persoonlijke ontwikkeling en organisatie-ontwikkeling.
Solution Focused	Bij een solution focused benadering wordt de nadruk gelegd op het begeleiden van individuen, teams en organisaties om los te komen van de vicieuze problemen-cyclus en zich te concentreren op het ontwikkelen van constructieve en op maat gemaakte oplossingen.

### 1.3. Het hoe en wat van (interne en externe) doorstroom

Je hebt het misschien al ergens gehoord, gelezen, of in het nieuws gezien: de hele sector van de sociale economie is in beweging. Waar vroeger een verschil werd gemaakt tussen Beschutte Werkplaatsen (BW), Sociale Werkplaatsen (SW), Invoegbedrijven en de Lokale Diensteneconomie (LDE), wordt de sector van de sociale economie herleid tot slechts twee pijlers met twee decreten: het **maatwerkdecreet** en het **decreet LDE** (zie [www.werk.be](http://www.werk.be)).

En dat is nog niet alles: ook individuen binnen de sociale economie worden met de komst van de twee nieuwe decreten letterlijk gestimuleerd om 'in beweging' te komen of te blijven. Hiervoor wordt vanuit het beleid ingezet op de stimulatie van de individuele ontwikkeling. Over welke competenties beschikt een medewerker al, hoe kan hij of zij deze sterktes behouden en optimaal inzetten én hoe kan men verdere groei van ontwikkelpunten stimuleren?

Door in te zetten op een ontwikkelingsgericht competentiebeleid, kan op termijn zowel interne als externe doorstroom worden gerealiseerd.



Onder 'interne doorstroom' verstaan we dat individuen binnen hun eigen organisatie of binnen een ander sociaal economiebedrijf doorstromen naar een andere, meer uitdagende functie.

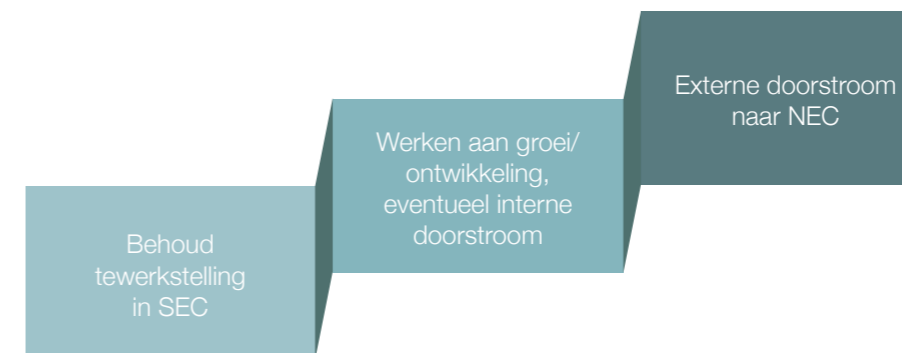
Onder 'externe doorstroom' verstaan we dat individuen het sociaal economiebedrijf verlaten en aan de slag gaan bij een organisatie in het normaal economisch circuit (NEC).

Maar waarom is het überhaupt belangrijk dat sociale economie organisaties de individuele ontwikkeling van hun werknemers en bijgevolg (interne of externe) doorstroom stimuleren? We splitsen ons antwoord op in drie niveaus: individueel niveau, werkgeversniveau en maatschappelijk niveau.

De stimulatie van individuele groei past niet alleen binnen het kader van 'levenslang leren', maar zorgt er ook voor dat net die personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt versterkt worden in hun competenties en bijgevolg op lange termijn ook in hun positie op de arbeidsmarkt. Dit versterkt hun weerbaarheid op de arbeidsmarkt en kan **op individueel niveau** eveneens leiden tot een hogere motivatie.

Maar de stimulatie van individuele groei heeft niet alleen voordelen voor de medewerker, ook **de werkgever** heeft er baat bij. Naast de reeds vernoemde mogelijke motivatieverhoging van de medewerker (wat zich doorgaans uit in minder afwezigheid en hogere prestaties), heeft de werkgever op termijn ook meer bekwame medewerkers ter beschikking om de vereiste taken uit te voeren. De werkgever kan dus op termijn eventueel zelfs meer of moeilijkere opdrachten aannemen.

Als we ten derde kijken naar het **maatschappelijk niveau**, dan kan de stimulatie van individuele groei ertoe leiden dat diegenen met de kleinste afstand tot de arbeidsmarkt (dus diegenen die reeds over meerdere belangrijke competenties beschikken, de 'sterksten') erin slagen om intern aan de slag te gaan in een moeilijkere functie of extern in een NEC-bedrijf. Dit zorgt ervoor dat er opnieuw plaatsen vrij komen om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen of nieuwe kansen te geven. Men kan het zich het meest gemakkelijk voorstellen als een trapsgewijs systeem: als iedereen gestimuleerd wordt om (indien mogelijk) één trede omhoog te klimmen of minstens op het niveau van zijn huidige 'trede' te blijven functioneren, dan komen er vanonder aan de trap weer plaatsen vrij zodat er weer nieuwe mensen kunnen instromen. Daarnaast wordt de doorstroom omwille van een achteruitgang van competenties (door bv. leeftijd) verminderd.



## 2. Implementatie van doorstroom op organisatieniveau

Wanneer een organisatie rond 'doorstroom' wil werken, is het belangrijk om eerst even stil te staan bij de inbedding ervan in het grotere geheel van de organisatie. Dit betekent dat groei en ontwikkeling best deel uitmaken van de missie en de visie van de organisatie, dat er draagvlak is binnen de gehele omkadering én dat er voldoende over gecommuniceerd wordt (onder andere naar directie, leidinggevenden en vakbonden).

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op deze thema's, zetten we verschillende opties van communicatiekanalen en -wijzen op een rij en geven we enkele tips. Verder gaan we dieper in op het afsluiten van partnerschappen met andere organisaties, zowel met organisaties uit het SEC alsook uit het NEC. Hierbij focussen we vooral op het vinden van partnerschappen, maar ook op het algemene contact vanuit het SEC naar het NEC.

Tot slot geven we een algemene inschatting van de investering (tijd, middelen, personeel, enz.) die je mag rekenen voor het implementeren van doorstroom in je organisatie.



## 2.1. Implementatie van doorstroom in je beleid: missie & visie

### 2.1.1. Doorstroom als deel van je missie en/ of visie

#### Aanbevelingen

- Zet individuele groei en ontwikkeling expliciet mee in de visie en missie van je organisatie. Vernoem eventueel expliciet (interne of externe) doorstroom.
- Communiceer over de missie en visie, zowel aan de huidige medewerkers als ook aan toekomstige of nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld op de website, bij onthaal, etc).
- Laat alle belanghebbenden mee nadenken over doorstroom.

#### Valkuilen

- Onvoldoende inbedding van doorstroom in het organisatiebeleid.

Wanneer je wil starten met een werking waarbij de focus meer op individuele groei en ontwikkeling ligt, is een eerste stap hiervoor de implementatie ervan in de missie en visie van je organisatie. Hoe kan persoonlijke ontplooiing deel uitmaken van het organisatiebeleid en gedragen worden door alle medewerkers? Met andere woorden: hoe kan interne en externe doorstroom expliciet deel uitmaken van het beleid? Hieronder geven we graag enkele voorbeelden van missies mee ter inspiratie.

#### Voorbeelden

##### Voorbeeld 1:

In de missie van Mariasteen, tevens te vinden op hun website, kan je het volgende lezen:

*Onze sociale doelstelling houdt in:*

- *Openstaan voor allen die in de regio nog niet de mogelijkheid tot arbeid krijgen;*
- *Duurzame en lonende tewerkstelling bieden aan personen met een beperking;*
- *Hun de kansen geven zich te ontplooien zodat ze kunnen groeien, **zo mogelijk doorgroeien tot de reguliere arbeidsmarkt;***
- *Kansen bieden tot **persoonlijke ontwikkeling** in de verschillende levensdomeinen;*
- *Oog hebben voor de verhoging van de levenskwaliteit van onze doelgroep.*

##### Voorbeeld 2:

De missie van de Sociale Werkplaats 'Met Sense', zoals te vinden op hun website:

*Sense heeft een dubbele sociale missie.*

*Intern zorgen we ervoor dat mensen die moeilijk of niet aan de bak komen, werk vinden, opgeleid worden en zo opnieuw deel uitmaken van een professioneel en sociaal netwerk. **We stimuleren onze medewerkers om Sense als opstap te zien naar een nieuwe carrière.***

*Onze externe missie is mensen samenbrengen en ruimte voor sociaal contact creëren. We streven naar een klantvriendelijke, gezonde, kwalitatieve horecaservice voor al onze klanten. Dat doen we zowel in bedrijfs- en buurtrestaurants als in onze seminariefaciliteiten en hotels.*

##### Voorbeeld 3:

Eén van de doelstellingen van VELO, zoals te vinden op hun website:

*Binnen de sociale inschakelingseconomie is het **creëren van arbeidsplaatsen** een expliciete doelstelling. VELO biedt een zinvolle werkervaring en opleiding aan jongeren en kansengroepen met het **oog op doorstroming naar de reguliere arbeidsmarkt.***

Wanneer je doorstroom wilt implementeren in je gehele organisatie, zijn er enkele aandachtspunten waarmee je rekening dient te houden.

#### Aandachtspunten

(1) Richt je niet enkel op het begeleiden van individuele en losstaande doorstroomtrajecten, ga ook breder en maak van doorstroom een essentieel onderdeel van je hele organisatie. Hierboven haalden we de implementatie in de missie en visie van de organisatie al aan, maar ook binnen het integrale HR-beleid zijn er verscheidene aspecten waarin doorstroom, groei en ontwikkeling best meegenomen worden:

- Instroom en onthaalbeleid.
- Functionerings- en evaluatiegesprekken:
  - › Competentie- versus talentgerichte benadering.
  - › Focus op sterktes in plaats van zwaktes ('Waarderende benadering').
- Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en/of groeifiches.
- Afspraken en overeenkomsten met de werknemers, los van eventuele doorstroomtrajecten.

Denk hierbij steeds aan de visie van waaruit je vertrekt en probeer de verschillende onderdelen van je HR-beleid op elkaar af te stemmen, zodat er een eenduidige HR-beleid wordt opgezet.

(2) Geef concreet vorm aan de opzet van de doorstroomtrajecten, nog voor je aan de slag gaat met de doelgroepmedewerkers. Hierbij moet je niet enkel weten hoe de intakegesprekken verlopen, maar ook al zicht hebben op partnerschappen, jobmatching, sollicitatietrainingen, eventuele stagemogelijkheden, etc.

### 2.1.2. Doorstroom implementeren in je gehele organisatie: aandachtspunten

## 2.2. Doorstroomcoach gezocht!

Wanneer je start met het implementeren van doorstroom in je organisatie, heb je ook iemand nodig die zich deeltijds of voltijds bezighoudt met doorstroom. Doorstroom is namelijk niet iets dat je er tussendoor even bijneemt. In de toekomst zal er bovendien voor doorstroomklare doelgroepmedewerkers een externe doorstroomcoach worden aangeduid door de VDAB.



Het zoeken van een doorstroomcoach is een taak die hoofdzakelijk door directie of een HR-medewerker zal opgenomen worden. Deze fiche is dan ook vooral aan hen gericht.

### Interne vs. externe rekrutering van een doorstroomcoach

Er zijn 2 opties voor het selecteren van een doorstroomcoach:

- (1) Je werft extern iemand aan: die nog geen deel uitmaakt van de organisatie en nieuw wordt aangeworven om de taken van doorstroomcoach deel- of voltijds in te vullen.
- (2) Je werft intern een doorstroomcoach aan, door één of meerdere werknemer(s) deels of volledig vrij te stellen van andere taken om de taken van doorstroomcoach op zich te nemen.

### Functieprofiel

Uit het project IMPALA halen we volgende competentieverwachtingen van een goede doorstroomcoach, verder een greep uit het takenpakket van een doorstroomcoach, dat gebaseerd is op de verschillende bevroegde projecten:

#### (1) Vaktechnische competenties

##### Kennis van de doelgroep

De doorstroomcoach moet vertrouwd zijn met de problematiek van de doelgroep en de factoren die belemmeringen naar en op het werk kunnen vormen.

##### Kennis van lokale en regionale arbeidsmarkt

Een doorstroomcoach dient een zicht te hebben van de tewerkstellingsmogelijkheden voor de doelgroep die hij begeleidt. Daarnaast moet hij op de hoogte zijn van de aanwervingpolitiek bij werkgevers ten aanzien van kansengroepen.

##### Kennis van de sociale kaart van de regio

In functie van een gerichte doorverwijzing is het belangrijk om thuis te zijn inzake de sociale kaart in de regio. Bovendien is het handig om beroep te kunnen doen op een netwerk van contacten binnen de verschillende organisaties.

##### Kennis van competenties, matchen van competenties met functievereisten

In functie van de juiste persoon op de juiste plaats en het begeleiden naar duurzame tewerkstelling.

##### Kennis van gespreks- en interviewtechnieken

Dan gaat het bij voorkeur om kennis van het criteriumgericht interview en (of) een assessment-techniek.

##### Kennis van tewerkstellingsmaatregelen en tewerkstellingsstatuten

Kennis sociaal recht en werkloosheidsreglementering.

##### Kennis van HRM

In functie van het adviseren van de werkgever op het vlak van personeelsbeleid op de vlakken van werving en selectie (bijvoorbeeld hoe kansengroepen bereiken), onthaalbeleid, vormings- en opleidingsbeleid en competentie management.

#### (2) Gedragsgerelateerde competenties

##### In interactie

- Kunnen motiveren van werknemers en werkgevers. Bereid zijn tot open dialoog en kunnen omgaan met feedback.
- In heldere taal kunnen informeren en uitleg geven.
- Een relatienetwerk kunnen uitbouwen.
- Assertief en contactvaardig zijn.

##### Organisatorisch

- Kunnen betrekken van collega's en de bredere werkomgeving bij het coachingsproces.
- Goed kunnen organiseren en plannen.
- Administratief onderlegd zijn en overweg kunnen met computer.
- In overleg doelstellingen bepalen.
- Kunnen beoordelen wanneer een bepaalde actie dient ondernomen te worden.

##### Persoonsgebonden

- Zelfstandig en in overleg kunnen functioneren.





- Neutraliteit.
- Inlevingsvermogen in bijvoorbeeld de bedrijfscultuur.
- Discretie: kunnen omgaan met vertrouwelijke informatie.
- Inschattingsvermogen sociale interacties en afhankelijkheidsrelaties.

#### Probleemoplossend

- Bemiddelen in conflicten.
- Detecteren van conflicten en daarop anticiperen.
- Drempelverlagend werken.

#### **Takenpakket**

- Mee ontwikkelen van een concept om aan doorstroom in de SE te werken.
- Advies verlenen met betrekking tot een HRM-beleid voor kansengroepen.
- Bestaande HR-tools aanpassen op basis van concept rond doorstroom.
- Onderzoek naar stagevormen en stagecontext.
- Informeren en adviseren met betrekking tot tewerkstellingsmaatregelen, rechten en plichten, ...
- Samen met de doelgroepmedewerker het jobdoelwit bepalen.
- Remediëren van randvoorwaarden: afhankelijk van het individu (kinderopvang/ openbaar vervoer/ enz).
- Doorstroomcoaching.
- Promotie voeren voor doorstroomcoaching.
- Begeleiding op de werkvloer op basis van coachingsgesprekken.
- Vacatures zoeken en werkgevers contacteren.
- Individuele sollicitatietraining.
- Stagebegeleiding.
- Evalueren met werknemer en werkgever (tussentijds en na afloop).
- Ongoing support.
- Administratie en registratie.
- Overleg en intervisie met collega's.



Zorg ervoor dat de nieuwe doorstroomcoach voldoende wordt opgeleid in zijn nieuw takenpakket (bijvoorbeeld door een opleiding of door intervisie met doorstroomcoaches uit andere organisaties).



### 2.2.1. Begeleiding van de werkgever: een taak voor de doorstroomcoach!

#### Aanbevelingen

- Wees altijd open en eerlijk over de kwaliteiten en werkpunten van je medewerker.
- Laat je niet ontmoedigen als de werkgever niet meteen mee wil in aanpassingen van het takenpakket
  - Ga op zoek naar een win-win-situatie voor zowel de werkgever, de medewerker als ook de overige collega's van de medewerker.

#### Valkuilen

- Geef geen valse verwachtingen aan je medewerkers. Vaak zijn taakaanpassingen slechts klein (maar beter dan niets).

Als doorstroomcoach is het niet enkel de begeleiding van je medewerkers die telt, achter de schermen gebeurt er ook nog heel wat. Een belangrijke taak van de doorstroomcoach kan bijvoorbeeld ook de specifieke begeleiding van de (huidige of potentiële) werkgever zijn.

#### Methodieken + acties

De doorstroomcoach speelt ook een belangrijke rol bij de begeleiding van de werkgever. Houd hierbij de volgende acties in je achterhoofd:

- Hanteer een professionele aanpak ten opzichte van de werkgever en wees open en eerlijk over zowel de sterktes van een persoon als de aandachtspunten:
  - › Hierin zit het verschil met gewone sollicitanten: de werkgever is goed op de hoogte van de mogelijkheden en moeilijkheden van de medewerker. Bij 'gewone' sollicitanten is dit niet altijd het geval. Een werkgever weet dus beter waarop hij zich inlaat bij de tewerkstelling van een doelgroepmedewerker.
  - › Geef een duidelijk en eerlijk beeld van de doelgroepmedewerker weer. Dit zorgt ervoor dat zowel de werkgever als de werknemer niet voor verrassingen komen te staan.
- Ga op zoek naar mogelijkheden tot jobcarving. Jobcarving betekent het opsplitsen van bestaande functies in verschillende nieuwe takenpakketten (bv. meer gespecialiseerde taken en 'andere' taken die ook door niet-experten kunnen worden uitgevoerd). Bij jobcarving gaat de doorstroomcoach dus in overleg met de werkgever over de taakinhoud van een functie. Het kan zijn dat een medewerker de meeste taken van een bepaalde vacature wel kan, maar dat er enkele taken zijn die niet binnen de mogelijkheden van de kandidaat zijn. In overleg kan het takenpakket in voordeel van je medewerker eventueel nog verder worden aangepast.
- Zorg samen met de werkgever voor de nodige opleiding(en) en werkplekaanpassingen van je medewerker.
- Ga samen met je medewerker op zoek naar mogelijkheden tot jobcrafting. Dit betekent dat binnen de huidige functie van je medewerker wordt gekeken of er mogelijkheden tot individuele groei zijn, door het lichtjes aanpassen van het takenpakket.
  - › Dit kan een goede manier van werken zijn bij de groei van de medewerker binnen de eigen organisatie.
  - › Dit vergt een heel andere denkwijze van de werkgever, dus het zal de nodige overtuigingskracht vragen van de doorstroomcoach om de werkgever daarin mee te krijgen.

Een belangrijk aandachtspunt bij de implementatie van doorstroom is het draagvlak in de gehele organisatie, te beginnen bij de directie en (indien van toepassing) de vakbond. Hiervoor dient op voorhand naar de verschillende belanghebbenden op een duidelijke manier gecommuniceerd te worden.

#### Reeds bestaande overlegmomenten

Een eerste optie is om gebruik te maken van reeds bestaande overlegmomenten om directieleden, leidinggevenden, vakbond, ... op de hoogte te brengen én te houden van het beleid rond doorstroom. Doe dit zeker op voorhand, voordat andere concrete acties worden genomen, met een expliciete verduidelijking van de rolverwachtingen naar hen toe.

#### Rondetafelgesprekken en/of workshops

Om weerstand te verkleinen is het een goed idee om naast het overbrengen van informatie ook inspraak te voorzien in hoe de implementatie van doorstroom in de organisatie concreet vorm krijgt.

Dit kan bv. in de vorm van een rondetafelgesprek of workshop. Zie het als interactief overleg- en uitwisselingsmoment voor de gehele omkadering (directie, personeelsdienst, Sociale Dienst, werkvloerbegeleiders, ...) over visie, beleid en werkzaamheden met betrekking tot doorstroom. Hierin wordt er niet enkel van één kant informatie doorgegeven, maar wordt er samen gezocht naar mogelijke knelpunten, belemmeringen, opties, ... voor de implementatie van doorstroom.

#### Rolverwachtingen

Maak expliciet duidelijk wat je van de verschillende belanghebbenden verwacht: wie (naast de doorstroomcoach) zal bijvoorbeeld de individuele begeleiding op zich nemen, wie helpt bij de opvolging? Welk algemeen kader staat vast, waar is inspraak mogelijk? Geef hierop een zo concreet mogelijk antwoord.



Al eens gedacht aan het thema 'doorstroom' op een teamdag?

## 2.3. Communicatie, communicatie, communicatie

### 2.3.1. Communicatie over en inspraak in doorstroom voor de directie en de vakbond

#### Aanbevelingen

- Gebruik verschillende kanalen om het werken aan doorstroom te communiceren: overlegmomenten, bedrijfskrant, intranet, ...
- Beantwoord vragen van belanghebbenden steeds in de meest passende vorm: een bezoek, een mail, een telefoon. Vuistregel: persoonlijke communicatie verkleint vaak de weerstand.
- Vang weerstand op door inspraak te geven.
- Vergeet de vakbond niet en betrek hen van bij het begin!
- Stop niet na één contactmoment. Houd doorstroom levend door blijvend communicatie te voorzien.

#### Valkuilen

- Communiceren nadat werking al van start is gegaan.
- Onduidelijke of dubbelzinnige communicatie.

### 2.3.2. Informeren van de werkvloerbegeleiding

#### Aanbevelingen

- Geef voldoende aandacht aan het collectief, en nadien ook individueel, informeren over doorstroom. Dit kan de angst/weerstand van sommigen wegnemen.
  - Maak gebruik van verschillende communicatiekanalen.
- Laat voldoende ruimte voor vragen.
  - Probeer weerstand op te vangen.
    - Voorzie voldoende tijd.

#### Valkuilen

- Onderschat het proces van sensibiliseren in een doorstroomproject niet.
- Ga niet té snel over naar een volgende fase indien er nog weerstand is bij de werkvloerbegeleiders.

Naast het informeren en betrekken van directie en eventueel vakbond, is het van bijzonder groot belang om voldoende aandacht te besteden aan het informeren en betrekken van de werkvloerbegeleiders. Deze spelen immers een cruciale rol in het ontwikkelen van doelgroepmedewerkers, aangezien zij hen dagelijks op de werkvloer begeleiden. Indien de werkvloerbegeleiders weerstand vertonen tegen de implementatie van doorstroom, voorzie dan voldoende tijd om deze weg te werken vooraleer verdere implementatiestappen te ondernemen. De werkvloerbegeleiders zijn immers té belangrijk: hun draagvlak bepaalt het al dan niet slagen van de implementatie van doorstroommethodieken.

#### Informeert werkvloerbegeleiders over doorstroom

- Situeer het concept van interne en externe doorstroom tijdens een voorbespreking.
- Organiseer infosessies voor werkbegeleiders om bekendheid te verzorgen rond doorstroom. De begeleiders hebben baat bij voldoende informatie over de methodieken en mogelijkheden die er binnen dit concept vallen. Zo kunnen zij eventueel ook zelf een actieve rol spelen bij de ondersteuning van de individuele ontwikkeling van de doelgroepmedewerkers. Dit is echter pas mogelijk wanneer zij zelf over voldoende informatie beschikken. Voor meer info over de mogelijke aanpak van een infosessie zie 2.3.2.1. Infosessie werkvloerbegeleiding op pag. 25.
- Maak de werkvloerbegeleiders warm om de doelgroepmedewerkers te coachen in hun dagelijkse activiteiten. Probeer ze te betrekken bij het observeren en inschatten van de competenties van de doelgroepmedewerkers.
- Zorg voor voldoende interne communicatie. Geef hierbij werkbegeleiders een toelichting over doorstroom en vraag naar hun mening. Het vragen naar hun mening vergroot de betrokkenheid en maakt het mogelijk om in te spelen op potentiële weerstand. Voor meer info hierover zie 2.3.2.2. Wat bij weerstand werkvloerbegeleiding? op pag. 28).
- Organiseer zowel formele (in groep) als informele (individuele) momenten.

### 2.3.2.1. Infosessie werkvloerbegeleiding

In wat volgt zal een oplisting worden gegeven van aspecten die aan bod kunnen komen tijdens een infosessie gericht aan de werkvloerbegeleiding. Het doel van deze infosessie is om de werkvloerbegeleiding informatie te geven over het concept 'externe doorstroom'. De lijst hieronder is gebaseerd op de 'infosessie werkvloerbegeleiding' van Kunnig.

Stap	Inhoud
Wat?	Doel: motiveren, coachen en ondersteunen, van arbeiders die de stap willen zetten naar het NEC (normaal economisch circuit).
Voor wie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zij die zelf aangeven dat ze de stap naar het NEC willen zetten.</li> <li>• Iedereen, ongeacht leeftijd, beperking, ... maar met de 'juiste' motivatie.</li> </ul>
Hoe? (verloop traject)	<p><b>GLOBAAL: algemene onderverdeling van een doorstroomtraject.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Voortraject:</b> Een voortraject dat tot doel heeft de doelgroep te selecteren die op vrijwillige basis instapt in een traject naar een reguliere tewerkstelling. Het voortraject kan zowel gestuurd worden vanuit de vraag van de doelgroep als vanuit het aanbod aan vacatures.</li> <li>• <b>Jobmatching:</b> De jobmatching waarbij de juiste persoon wordt gekoppeld aan de juiste werkgever. Er wordt bepaald welke de minimale opvolging is die de finale doelgroep nodig heeft en hoe de introductie op de werkvloer verloopt.</li> <li>• <b>Stage:</b> Het werkplekleren houdt een training-on-the-job via de reguliere werkgever én doorstroomcoaching op de werkplek door de begeleidende instantie in. Deze fase is cruciaal om een duurzame tewerkstelling mogelijk te maken.</li> <li>• <b>Nazorg:</b> Onder de nazorg vallen alle aspecten en middelen die nog worden ingezet nadat de doelgroepmedewerker is doorgestroomd naar de reguliere arbeidsmarkt.</li> </ul>

Stap	Inhoud
Hoe? (verloop traject)	<p><b>SPECIFIEK: precies aangeven hoe het doorstroomtraject zal verlopen binnen de organisatie.</b></p> <p>Individuele gesprekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intakegesprek.</li> <li>• Diepgaander kennismakingsgesprek.</li> <li>• Gesprekken rond jobdoelwit en mogelijkheden, competenties, enz.</li> </ul> <p>Groepsessies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollicitatietraining.</li> <li>• Arbeidsattitudes, communiceren, voorkomen.</li> <li>• Eventueel observatie - opdrachten.</li> </ul> <p>Afhankelijk van het resultaat van voorgaande fase (voortraject):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien de kandidaat geschikt is om het verdere traject te doorlopen = doorstroom naar NEC proberen te realiseren.</li> <li>• Indien de kandidaat niet in aanmerking komt voor externe doorstroom = mogelijkheden bekijken om interne doorstroom te kunnen realiseren.</li> </ul> <p>Overgang volgende fase (jobmatching):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen op zoek naar vacatures/bedrijven (jobfinding): <ul style="list-style-type: none"> <li>› Prospectie door doorstroomcoach.</li> <li>› Effectief solliciteren door kandidaat (met ondersteuning van de doorstroomcoach).</li> </ul> </li> <li>• Begeleiding op de werkvloer: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Opstart bijwonen.</li> <li>› Degressieve begeleiding.</li> <li>› Driehoeksgesprekken (werkgever – werknemer – doorstroomcoach).</li> </ul> </li> <li>• Elke stap wordt begeleid.</li> <li>• Doel: begeleiding stap na stap afbouwen (indien mogelijk)</li> <li>• Concrete invulling is afhankelijk van de persoon in kwestie --&gt; individueel.</li> </ul>

Stap	Inhoud
Job bij huidige organisatie?	<p><b>ALGEMEEN: aangeven hoe en wat er gebeurd bij de overstap naar het NEC-bedrijf.</b></p> <p><b>Stage:</b> (bv.) terbeschikkingstellingscontract:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij deze stagevorm heeft men een stok achter de deur wanneer de samenwerking met de werkgever uit het NEC niet goed loopt.</li> <li>• Een terugkeer naar het sociaal economisch bedrijf wordt gegarandeerd.</li> </ul> <p><b>Doel:</b> uiteindelijk effectieve overstap, met contract bij de werkgever uit het NEC.</p>
Praktisch	<p>Afspraken maken met werkbegeleiding over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdstip gesprekken: zoveel mogelijk in samenspraak met werkleiders.</li> <li>• Tijdstip groepsessies: zo snel mogelijk doorgeven.</li> <li>• Effectieve doorstroom: op zoek naar nieuwe werkrachten.</li> </ul>
Vragen?	<p>Belangrijk bij de infosessie voor werkbegeleiding, is dat er voldoende ruimte wordt gelaten voor vragen. Indien er vanaf het begin onduidelijkheden zijn, kunnen die voor onrust en weerstand zorgen. Deze weerstand moet zoveel mogelijk worden vermeden omdat het van groot belang is dat de werkbegeleiding achter het project staat.</p>



### 2.3.2.2. Wat bij weerstand werkvloerbegeleiding?

Weerstand vanuit de werkvloerbegeleiding kan onder andere ontstaan vanuit:

- Angst voor het onbekende, bv. het voeren van gesprekken.
- Angst voor verlies van de 'beste' werknemers.
- Gevoel om er geen bijkomende taken meer bij te kunnen nemen (hoge werkdruk).
- Angst voor (nog) meer administratie.
- Angst om de verhouding met de medewerkers (negatief) te beïnvloeden.
- ...

Hoe kan je best omgaan met weerstand?

- **Benoemen:** Zeg hardop dat je weerstand voelt. Dat geeft de ander de gelegenheid te reageren en aan te geven wat zijn bezwaren zijn.
- **Erkennen:** Laat weten dat je begrijpt dat de ander weerstand voelt. Dat maakt dat die persoon zich gehoord voelt. Dat neemt een deel van de weerstand vaak al weg.
- **Bevragen:** Vraag rechtstreeks naar de bezwaren zodat je daarop in kunt gaan. Maak duidelijk wat vaststaat en waar nog mogelijkheden tot aanpassingen en inspraak zijn.
- **Vermijden:** Ga niet in op de bezwaren. Spreek eventueel af dat je ze parkeert om er later nog op terug te komen. Gebruik deze tactiek vooral in situaties waarin het niet om een heel belangrijk punt gaat.

➤ Een veel voorkomende vorm van weerstand bij werkbegeleiders ontstaat uit de angst voor het verlies van de beste werknemer(s). Als organisatie kan je hierop inspelen door deze angst te benoemen en te erkennen. Dit zendt een signaal naar de werkbegeleiding dat ze het recht hebben om hun bezorgdheden uit te spreken en dat deze ook gehoord worden. Aansluitend is het belangrijk om te vragen naar wat hun precieze bezwaren zijn. Dit geeft je als organisatie de mogelijkheid om hierop in te spelen. In het concrete geval kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat 'belangrijke' personen pas mogen worden verplaatst als men intern of extern een vervanger heeft gevonden.

Een heel belangrijk punt bij de implementatie van doorstroom in je organisatie is de communicatie naar de doelgroepmedewerkers zelf. Onwetendheid, verwarring en speculatie brengen immers weerstand met zich mee. Door een goede communicatie wordt deze vermeden.

Het initiatief om de doelgroepmedewerkers te informeren kan zowel gebeuren op individueel niveau als op groepsniveau. De inhoud van deze infosessie zal worden bepaald vanuit de afweging van wat je tijdens dit moment reeds wil meegeven en of je eventueel in groep, dan wel individueel wil informeren. Het algemeen doel is om iedere doelgroepmedewerker te bereiken en bekendheid te verzorgen rond interne en externe doorstroom.

#### Informeer doelgroepmedewerkers over doorstroom

- Organiseer infosessie(s) voor doelgroepmedewerkers om bekendheid te verwerven rond interne en externe doorstroom. Vaak zijn doelgroepmedewerkers niet op de hoogte van de mogelijkheden rond individuele ontwikkeling en/of externe doorstroom en weten ze niet hoe eraan te beginnen:
  - › Geef de hand-outs van de PowerPoint of een folder mee met de doelgroepmedewerker. Op deze manier kan de informatie over mogelijkheden rond doorstroom worden doorgegeven aan hun directe omgeving (ouders, partner, ...) en wordt de mondelinge communicatie ondersteund.
- Laat de doorstroomcoach de finale doelgroep informeren. Dit kan gebeuren via gerichte sessies (met verschillende groepen, met een tolk, ...) waarbij de doorstroomcoach de finale doelgroep informeert en motiveert. Laat tijdens deze gerichte sessies voldoende ruimte voor vragen en bied de mogelijkheid om vragen te stellen onder vier ogen.
- Zet een individueel communicatieplan op waarbij doorstroom bekend wordt gemaakt door individuele gesprekken met de doelgroepmedewerkers die bijzondere interesse hebben in externe doorstroom. Geef hen eventueel een folder mee met bijkomende informatie.

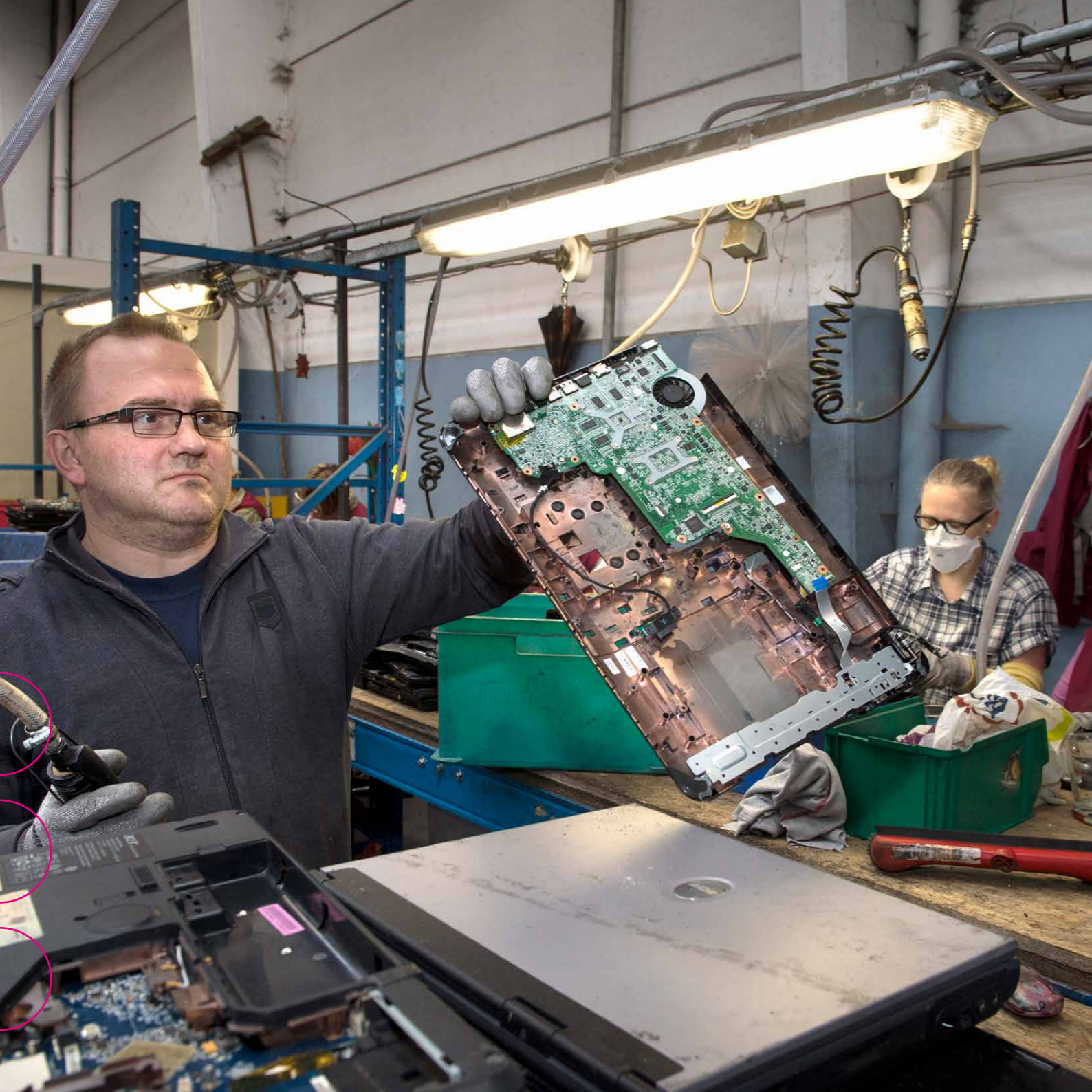
### 2.3.3. Communicatie naar de doelgroepmedewerkers

#### Aanbevelingen

- Plan voldoende tijd in voor het sensibiliseren van de doelgroepmedewerkers.
- Integreer communicatie/informatie rond doorstroom in het HR-beleid.
- Stel duidelijk wat je verwacht van de doelgroepmedewerkers.

#### Valkuilen

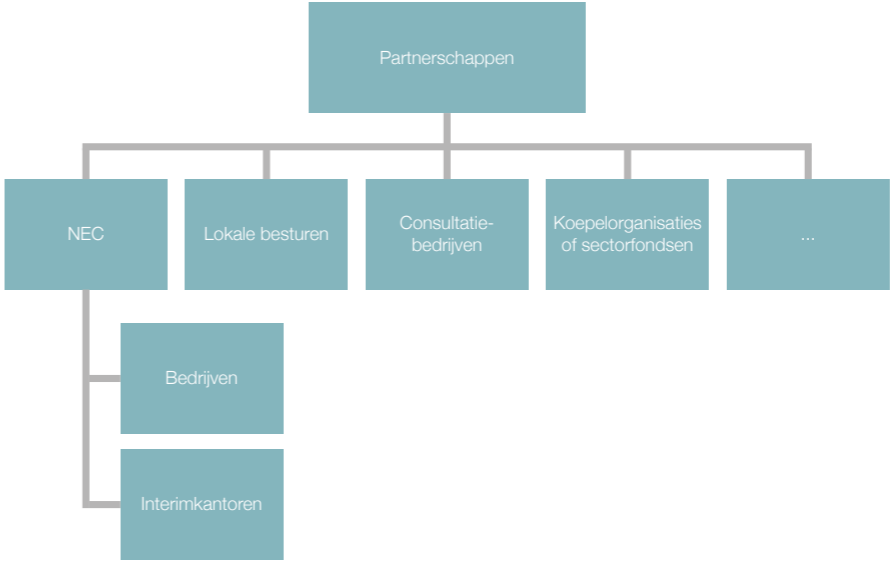
- Onderschat het proces van sensibiliseren rond doorstroom niet!



Goed nieuws: als organisatie die wil starten met doorstroom, sta je er niet alleen voor. Er zijn allerlei partnerschappen die je kunt aangaan om vooral externe doorstroom te vergemakkelijken. Het hebben van 'partners-in-crime' blijkt immers één van de succesfactoren te zijn om externe doorstroom te kunnen realiseren. Hieronder geven we je graag een aantal opties, gaande van het aangaan van partnerschappen met NEC-organisaties (bedrijven en/of interimkantoren) over een partnerschap met een lokaal bestuur, tot partnerschappen met een consultatiebedrijf, een koepelorganisatie of een sectorfonds. Daarnaast zijn er ook nog andere mogelijkheden, waarop we in deze gids niet verder zullen ingaan.

## 2.4. Partnerschappen aangaan

### 2.4.1. Wie is een potentiële partner?



#### 2.4.1.1. Partnerschappen met het NEC: bedrijven

##### Aanbevelingen

- Werk bij voorkeur samen met partners die maatschappelijk verantwoord ondernemen uitdragen.
  - Begin met organisaties die je gemakkelijk meekrijgt en zorg dat deze volledig mee zijn.
  - Ga op zoek naar partners die werk aanbieden dat op het werk in je eigen organisatie lijkt.
- Maak een duidelijke rolverdeling tussen de partners op: wie is waarvoor verantwoordelijk?

##### Valkuilen

- Let op met partners die enkel het financieel plaatje bekijken.

Eén van de opties om doorstroom te faciliteren, is het aangaan van een partnerschap met een NEC-organisatie. Deze partner verbindt zich er meestal toe om stageplaatsen (al dan niet vacaturegericht, dus met uitzicht op een tewerkstelling) en effectieve begeleiding van de doelgroepmedewerkers op de werkvloer aan te bieden. Daarnaast speelt het aangaan van partnerschappen ook een belangrijke rol bij het verkleinen van de afstand tussen SEC- en NEC-organisaties. Hieronder vind je eerst algemene aandachtspunten bij het aangaan van partnerschappen met NEC-organisaties: het 'hoe' van het afsluiten van een partnerschap met het NEC.

##### NEC-organisaties?

Ervaring uit voorgaande projecten leert ons dat men vooral partnerschappen aangaat met NEC-organisaties die reeds in hun dagelijkse werking openstaan voor diversiteit en vaak al een band hebben met de SEC-organisatie(s) in kwestie. Dit vergemakkelijkt de samenwerking en zorgt voor een vlottere start.

Belangrijk is in ieder geval dat je een goed zicht hebt op de mogelijke partnerbedrijven. Zoek naar NEC-organisaties die niet enkel vanwege het mogelijks invullen van openstaande vacatures een partnerschap willen aangaan, maar ook mee achter **maatschappelijk verantwoord ondernemen** staan. In het beste geval zit dit reeds vervat in hun visie en missie. Ook organisaties die veel aandacht hebben voor een **kwalitatief HR-beleid** kunnen mogelijks goede partner zijn. Het kan van belang zijn om in je contact voorbeelden van succesvolle samenwerkingsverbanden en externe doorstroom aan te halen, om mogelijke eerdere negatieve ervaringen te counteren.

Verder werd ook vaak naar de **sectorale werking** van mogelijke NEC-partners gekeken en naar de match hiervan met de werking van SEC-organisaties. Op die manier kon er vlotter een match gemaakt worden tussen het werk van de doelgroepmedewerker in de SEC-organisatie en de nieuwe functie in de NEC-organisatie. Zo ging Groep Intro bijvoorbeeld een partnerschap aan met Colruyt, waarbij de doelgroepmedewerker telkens gelijkaardige taken in de SEC- als in de NEC-organisatie moest uitvoeren.

Het is natuurlijk ook mogelijk dat er buiten de gekende sectoren 'passende' (dat wil zeggen: aansluitend bij de competenties en/of interesses van de doelgroepmedewerker) functies en stageplaatsen ter beschikking kunnen staan. Alleen zijn deze soms moeilijker te vinden en is meer onderzoekwerk vereist.

Naast het aangaan van een partnerschap met een NEC-organisatie, is het eveneens mogelijk om een partnerschap aan te gaan met een interimkantoor. De rol van deze kantoren is vooral gelinkt aan hun expertise op het vlak van selectie & rekrutering. Zij voorzien hierbij externe begeleiding in verband met competentiemeting en/of sollicitatietraining en kunnen een partner zijn in het gericht zoeken naar geschikte jobs voor de doelgroepmedewerkers buiten de SEC-organisatie. Het gaat hierbij vaak over interimkantoren die reeds ervaring hebben met het ondersteunen van doelgroepmedewerkers en het werken rond externe doorstroom.

##### Voorbeelden interimkantoren

Bij de bevroegde projecten waren enkelen die partnerschappen met interimkantoren zijn aangegaan. Hieronder zijn slechts die interimkantoren vernoemd, die minstens in één van de bevroegde projecten een partner zijn geweest. Uiteraard is deze lijst niet volledig. In principe kan met elk interimkantoor een partnerschap worden aangegaan:

- Randstad Diversity.
- T-interim (Tienen).
- Start People.
- ...

Omwille van de hierboven vernoemde inhoudelijke expertise van interimkantoren met betrekking tot sollicitaties, heeft men over het algemeen positieve ervaringen met deze partnerschappen.

#### 2.4.1.2. Partnerschappen met het NEC: interimkantoren

##### Aanbevelingen

- Maak een duidelijk contract op met het interimkantoor. Wat wordt van hen verwacht, wat niet? Wat kunnen zij van jou verwachten?

##### Valkuilen

- Bij één van de bevroegde projecten was er een grotere weerstand/wanvertrouwen vanuit de doelgroepmedewerkers ten opzichte van deze soort partner. Dit kwam door slechte voorgaande ervaringen met interimkantoren.





Een laagdrempelige en succesvolle manier om doorstroom naar het NEC te kunnen realiseren, ligt in het aangaan van partnerschappen met lokale besturen. Deze zijn immers vanuit hun beleidsdoelstellingen verplicht om een bepaalde quota van personen met een arbeidshandicap tewerk te stellen (de Vlaamse Overheid heeft momenteel bijvoorbeeld een streefcijfer van 3% voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap, de lokale besturen een streefcijfer van 2%). Lokale besturen blijken dus een goede plaats te zijn voor zowel de realisatie van stages als ook (op langere termijn) voor externe doorstroom.

#### Voorbeelden steden en gemeenten

In veel projecten werden er partnerschappen aangegaan met naburige steden en gemeenten. Deze bleken doorgaans open te staan voor de samenwerkingen met SEC-bedrijven om externe doorstroom te faciliteren.

In het project GOALGETTER werd bv. een partnerschap aangegaan met de Stad Gent. Hier werd een engagementsverklaring voor opgesteld, waarin specifiek de verwachtingen ten opzichte van de Stad Gent werden neergeschreven. Dit is een uitstekend voorbeeld van het op voorhand duidelijk maken van de wederzijdse verwachtingen en de verdeling van taken. Deze engagementsverklaring zag er als volgt uit:



Meer concreet spreekt Stad Gent, Dienst Werk met deze verklaring het engagement uit om:

- regierol lokale sociale economie op te nemen, met inbegrip van de regierol lokale diensteneconomie;
- te participeren aan de stuurgroep;
- actief advies en praktijkervaring te genereren rond succesvolle integratie op de werkvloer via de organisatie van leertafels met bedrijven uit de reguliere arbeidsmarkt;
- bedrijven te sensibiliseren voor activeringskansen van medewerkers uit de sociale economie op de werkvloer;
- mee te werken aan de uitbouw van een actieprogramma voor instroom op maat van kandidaat werknemers uit de SEC, via het opmaken van arbeidsmarktgerichte competentieprofielen voor werknemers uit de lokale diensteneconomie;
- mee te werken aan de ontwikkeling van een ondersteunend vormings- en begeleidingsaanbod voor bedrijven uit het normaal economisch circuit en het SEC.

#### 2.4.1.3. Partnerschappen met lokale besturen

##### Aanbevelingen

- Ga op zoek naar de verantwoordelijke ambtenaar voor sociale economie of gelijke kansen van de stad of gemeente waar je organisatie gevestigd is. Vaak is dit de diversiteitsambtenaar. Neem contact op.
- Probeer ook contact te leggen met lokale besturen buiten je eigen gemeente of stad.
- Haal aan dat er bij een partnerschap een win-winsituatie zou kunnen ontstaan: de doelgroepmedewerkers kunnen enerzijds door middel van stage en/of tewerkstelling in het lokale bestuur groeien, het lokale bestuur werkt anderzijds aan het behalen van het streefcijfer voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

##### Valkuilen

- Lokale besturen hebben vaak strikte voorwaarden voor aanwerving, zoals weigering van aanwerving bij detentieverleden. Je gaat best op voorhand na wat wel of niet kan om bij een lokaal bestuur tewerkgesteld te kunnen worden.
- Heb ook aandacht voor eventuele diplomaveristes van openbare besturen!

#### 2.4.1.4. Partnerschappen met consultancybedrijven

Naast het aangaan van een partnerschap met een NEC-organisatie of een lokaal bestuur, is het ook mogelijk om een partnerschap aan te gaan met een consultancybedrijf. Een consultancybedrijf kan als externe begeleidingsdienst helpen bij het opzetten van een doorstroombeleid en het bijstaan/ondersteunen van het gehele (veranderings-) proces. Zij beschikken immers over de nodige expertise, zowel wat betreft de sociale economische sector als wat betreft opleiding en individuele ontwikkeling.

De experts van de consultancybedrijven kunnen mee vormgeven aan de projecten, begeleiding en expertise voorzien bij moeilijke vragen. Of ze kunnen als moderator fungeren tussen de SEC- en de NEC-organisaties. Meer info zie ook 2.4.2.4. Leertafels op pag. 43.


Bij de keuze voor of tegen een bepaald consultancybedrijf is het belangrijk om kwalitatieve criteria naar voren te schuiven:

- (1) Is er expertise op het vlak van de sector sociale economie voorhanden?
- (2) Beschikt de consulent over de vereiste technische competenties (bv. kennis van competentie management)?
- (3) Ziet de consulent ook het bredere organisatieverhaal (en niet alleen zijn/haar expertisedomein)?
- (4) ...

Het is eveneens mogelijk om een partnerschap aan te gaan met een koepelorganisatie of een sectorfonds. Voorbeelden hiervan zijn:

- VLAB (het huidige Groep Maatwerk)
- SST
- Koepel LDE
- VDAB
- ESF
- SERR
- VOKA
- Jobkanaal
- Unizo
- Vivo
- inIC
- ...

Deze kunnen (naast een actief partnerschap) ook zetelen in de stuurgroep van de implementatie van doorstroominitiatieven.

Graag verwijzen we voor meer informatie naar de maatwerkgids , een "(...) draaiboek voor personeelsmedewerkers en leidinggevenden die willen netwerken met andere organisaties en voor begeleiding van mensen uit kansengroepen op de werkvloer.", zoals te lezen op de site: [www.serr-grg.be/methodieken](http://www.serr-grg.be/methodieken).

#### 2.4.1.5. Partnerschappen met koepelorganisaties of sectorfondsen



## 2.4.2. Hoe leg ik contacten met partners?

### 2.4.2.1. Eerste contact met partner

#### Aanbevelingen

- Geef niet op na een afwijzing!
  - Spreek bij het eerste bedrijfscontact niet meteen over een initiatief rond sociaal economie. In de plaats daarvan kan je bv. beklemtonen dat je een oplossing voor een acuut personeelsprobleem hebt.

#### Valkuilen

- Imago van sociale economie: onbekend maakt onbemind! Werk daarom op vertrouwen.



Alle tips die we hieronder meegeven, kunnen uiteraard ook worden toegepast op het contacteren van andere potentiële partners buiten het NEC.



Eén van de opties om externe doorstroom te faciliteren, is het aangaan van een partnerschap met een NEC-organisatie. Hieronder geven we je enkele tips voor het leggen van het eerste contact. Daarnaast vind je eveneens een mogelijke leidraad voor een eerste telefonisch contact dat uit het DOne project (rond doorstroom) komt.

#### Contact met het NEC algemeen

Kom naar buiten als potentieel aanwervingskanaal voor reguliere werkgevers. Een voorbeeld van een website die onder andere bedoeld is om mogelijke partners aan te trekken is [www.schakelbaan.be](http://www.schakelbaan.be) vanuit het project rond doorstroom van IMSIR. Zij voorzagen ook posters van reeds doorgestroomde werknemers, met een foto en quote, als promo naar zowel NEC-organisaties, als naar interne werknemers om hen warm te maken voor doorstroom .

- Denk na over wie je als vertegenwoordiger van je organisatie naar een potentiële partner stuurt. Vertrek je bijvoorbeeld vanuit een functie als technische werkbegeleider die weet waar de begeleiders ter plaatse mee te maken krijgen, of vertrek je vanuit een sociale achtergrond?
- Wees professioneel, maar authentiek in je contact met het NEC en probeer je aan te passen aan de verwachte communicatiestijl van de potentiële partner.
- Kom met een win-winverhaal, waarbij ook duidelijk de voordelen van een samenwerking met het SEC vanuit het NEC worden benadrukt.

#### Leidraad

- Document project DOne 
- "Verkocht!", gids 'commerciële benadering van werkgevers' van Jobcentrum 

Wanneer je een partnerschap bent aangegaan om rond externe doorstroom te werken, of wanneer je een andere organisatie hebt gevonden die bereid is om doelgroepmedewerkers toe te laten in hun selectieprocedures of voor stages, zijn er enkele goede praktijken voorhanden die hun nut reeds hebben bewezen. Eéntje daarvan is het uitwisselen van informatie. Besteed hier vooral in het begin van de samenwerking voldoende aandacht aan, zo kan de samenwerking in de toekomst vlotter verlopen.

#### Uit te wisselen informatie

- Voorzie overleg en uitwisseling voor het middenkader van beide organisaties wat betreft visie, beleid en werkzaamheden met betrekking tot doorstroom. Betrek hierbij HRM-personeel, begeleiders, ploeg- en werkvloerbegeleiders, etc.
- Laat NEC-partners informatie geven over hun vacatures en verwachtingen naar toekomstig personeel, alsook over hun aanwervingsbeleid. Probeer hier niet uit te gaan van statische functies, maar opper ook de mogelijkheid tot jobcarving, taaksplitsing, ... om op die manier de drempel naar het NEC te verlagen.
- Wissel onderling informatie uit over de werkorganisatie, arbeidsomstandigheden, verloning, maar ook over competentiebeleid en talentmanagement.
- Geef de NEC-partners informatie over de begeleiding van je werknemers. Onderzoek samen met de VDAB juridische mogelijkheden van stages en overstapmogelijkheden van en naar de verschillende tewerkstellingsmaatregelen (maatwerkbedrijf, LDE, invoeg, IBO, ...). Meer info zie ook 3.3. Stage op pag. 91. Vergeet zeker niet de mogelijkheden rond subsidies voor de aanpassing van de werkplaats en de arbeidsomgeving van werknemers met een arbeidshandicap te exploreren en mee te geven.

### 2.4.2.2. Uitwisseling van informatie

#### Aanbevelingen

- Leg vooroordelen op tafel en bespreek ze!
- Ga na wat beide organisaties (SEC en NEC) willen en bespreek op een open manier de mogelijke samenwerking.

#### Valkuilen

- Niet komen tot een win-winsituatie: gebeurt vooral als alle betrokken partijen alleen hun eigen belangen willen nastreven.
- Beperkingen en aandachtspunten van doelgroepwerknemers niet eerlijk ter sprake brengen.



### 2.4.2.3. Bedrijfsbezoeken

#### Aanbevelingen

- Ga niet enkel zelf op bedrijfsbezoek, maar laat NEC-organisaties ook tot bij jou komen en ervaren hoe een SEC-organisatie eruitziet. Door hen uit te nodigen op de werkvloer krijgen zij ook een realistisch beeld van de werking van jouw organisatie.
  - Focus niet enkel op verschillen, maar ook op gelijkenissen: een samenwerking tussen SEC en NEC begint 'klein', maar uiteindelijk zal blijken dat bedrijven van deze twee sectoren op veel vlakken op elkaar lijken. Hierdoor kan een samenwerking groeien.
- Stel op voorhand een duidelijke checklist op van de dingen die je zeker wilt en moet bevragen.



#### Valkuilen

- Onvoorbereid naar een bedrijfsbezoek gaan.
- Té snel té veel verwachten van de andere partner. Geef een samenwerkingsverband tijd om te groeien!

Bedrijfsbezoeken zijn een ander welgekende methodiek om vanuit het SEC, het NEC (en omgekeerd) beter te leren kennen en de samenwerking af te toetsen. In het kader van doorstroomprojecten maakten reeds vele organisaties hiervan gebruik.

#### Methodiek

Wanneer je een afspraak voor een bedrijfsbezoek hebt kunnen vastleggen, dienen er een aantal stappen te worden ondernomen:

- Voorbereiding:
  - › Vooraleer effectief op bedrijfsbezoek te gaan, kan je een werkgeversfiche opstellen. Dit is een fiche waarbij je de belangrijkste kenmerken van de NEC-organisatie(s) waar je langsgaat in kaart brengt. Deze fiche kan je vervolgens aanvullen met de informatie die je ter plaatse vergaart. Een voorbeeld hiervan is de werkgeversfiche uit het project van Kunnig .
  - › Kom naar buiten als potentieel aanwervingskanaal voor reguliere werkgevers. Hiervoor kan je bijvoorbeeld 'promomateriaal', zoals een folder, sleutelhangers of een website ontwikkelen. Neem dit promomateriaal zeker mee op je bedrijfsbezoek.
  - › Een voorbeeld van een website die onder andere bedoeld is om mogelijke partners aan te trekken is [www.schakelbaan.be](http://www.schakelbaan.be) vanuit het project rond doorstroom van IMSIR. Deze site is speciaal ontwikkeld voor het doorstroomproject. Indien je als organisatie reeds een site hebt, kan je doorstroom hierbinnen kaderen en gebruik maken van reeds bestaande communicatiekanalen. Verder voorzag men vanuit IMSIR posters van reeds doorgestroomde werknemers, met een foto en quote, als promo naar zowel NEC-organisaties, als naar interne werknemers om hen warm te maken voor doorstroom .
- Tijdens bezoek:
  - › Voorzie voldoende tijd voor het bedrijfsbezoek. Zowel langs jouw kant als SEC-organisatie, als langs de kant van de NEC-organisatie. Met een halfuurtje rondleiding kom je er waarschijnlijk niet.
  - › Let op alle relevante factoren van de andere organisatie en noteer deze (bv. op een werkgeversfiche): het soort werk dat gedaan moet worden, maar ook de ruimere context waarin het werk plaatsvindt, zoals de collega's, het werktempo, de werkomgeving, het contact tussen werknemers en leidinggevenden, de arbeidsvoorwaarden (loon, extralegale voordelen, enz), ligging en bereikbaarheid van de werkplaats (belangrijk voor personen met een fysieke beperking), etc.
  - › Probeer om naast de traditionele rondleiding ook tijd te voorzien/te verkrijgen om te netwerken, bv. in de vorm van een drankje achteraf, waarbij ruimte is om gesprekken aan te gaan met werknemers, leidinggevenden, HR-medewerkers, enz. Bij deze informele momenten kan je vaak belangrijke informatie verkrijgen.

- Na het bedrijfsbezoek:
  - Laat de gelegde contacten niet koud worden. Zelfs als de organisatie niet geschikt lijkt voor een partnerschap of als toekomstige werkgever voor je doelgroepmedewerker, is het belangrijk om een goed contact te behouden.



'Leertafels' is een methodiek gebruikt door Compaan in hun project rond doorstroom. Aan de hand van zogenoemde leertafels werd er samengewerkt en informatie uitgewisseld, zowel tussen SEC-bedrijven onderling, als tussen SEC- en NEC-bedrijven. Deze methodiek kan interessant zijn bij het implementeren van een doorstroombeleid, maar ook los daarvan kunnen deze worden georganiseerd om bijvoorbeeld nieuwe wettelijke kaders en ontwikkelingen in het doorstroombeleid onder de loep te nemen.

#### **Voorbeelden van leertafels**

##### Leertafel SEC 1 (SEC-bedrijven onderling)

- Tijdens deze leertafel wordt het maatwerkdecreet voorgesteld aan de SEC-bedrijven en worden de mogelijkheden van het decreet en het algemeen wettelijk kader besproken. Vanuit die context werken de deelnemers aan visie-ontwikkeling rond doorstroom van doelgroepmedewerkers in de sociale economie.

##### Leertafel NEC 1 (SEC- en NEC-bedrijven)

- Tijdens deze leertafel wordt het maatwerkdecreet voorgesteld en samen met de NEC-bedrijven een SWOT-analyse gemaakt over de mogelijkheden van het decreet en het algemeen wettelijk kader. Het is binnen deze krijtlijnen dat we bedrijven willen vragen naar hun kijk op het komende 'maatwerken' en de doorstroom van werknemers uit de sociale economie, een essentieel onderdeel van het nieuwe beleid. Wat zijn de sterktes en zwaktes vanuit hun perspectief? Komt het maatwerkdecreet inderdaad tegemoet aan hun verzuchtingen? Achttent zij de inschakeling van de werknemers uit de sociale economie haalbaar? Onder welke voorwaarden kan de doorstroom van werknemers uit het SEC naar het NEC slagen? Deze en andere vragen worden beantwoord via het opmaken van een SWOT-analyse samen met de partnerbedrijven.

#### 2.4.2.4. Leertafels

#### **Aanbevelingen**

- Voeg beide leertafels ook eens samen.
- Houd bij het vastleggen van de leertafels rekening met de werkuren in het NEC. De leertafels dienen best op uren te vallen die ook voor werknemers uit het NEC haalbaar zijn.
- Nodig eventueel ook relevante partners uit om deel te nemen aan een leertafel: sectorconsulenten, koepels, sectororganisaties, etc.

#### **Valkuilen**

- Verwacht niet meteen dat anderen zich elke week kunnen vrijmaken voor een leertafel. Begin klein en laat voldoende tijd tussen twee leertafels!

#### 2.4.2.5. Duobanen

'Duobanen' is een methodiek geïntroduceerd door Groep Intro binnen het project 'Overweg'. Hierbij krijgen leidinggevenden uit het SEC de kans om één dag mee een ploeg aan te sturen in het NEC en krijgen leidinggevenden uit het NEC de kans om één dag mee een ploeg aan te sturen in het SEC. Aansluitend verwijzen we ook graag naar de site [www.binario.be](http://www.binario.be) waar soortgelijke trajecten worden opgezet.

##### **Methodiek**


###### Duobaan in SEC

Om de werelden van sociale en reguliere economie dichter bij elkaar te brengen en directe leidinggevenden uit het NEC bewust te maken van de noden die kwetsbare werknemers hebben (bv. het positief bekrachtigen, geduld hebben, enz), biedt men hen voor één dag een duobaan in de sociale economie aan. Directe leidinggevenden uit het NEC kunnen samen met de werkvloerbegeleider een ploeg uit het SEC aansturen. Het mee aansturen van een ploeg van werknemers creëert niet alleen meer begrip bij leidinggevenden uit het NEC, ze kunnen ook nieuwe tools en methodieken leren kennen die ze nadien in hun eigen organisatie kunnen inzetten.

###### Duobaan in NEC

Ook werkvloerbegeleiders uit de sociale economie kunnen voor één dag een duobaan in het NEC doen. Ze kunnen samen met de directe leidinggevenden uit het NEC een ploeg in het NEC aansturen. Op die manier krijgen ze een beter zicht op de noden en verwachtingen van werkgevers uit het NEC. Ook zij kunnen nieuwe tools en methodieken leren kennen en deze in de SEC-organisatie toepassen. Op die manier verkleint de afstand tussen een SEC- en NEC-werkvloer en verhogen de kansen op externe doorstroom van doelgroepwerknemers.

##### **Vragenlijst na 'meeloopdagen'**

Na één (of enkele) dag(en) te hebben meegelopen in het NEC (voor SEC-medewerkers) of in het SEC (voor NEC-medewerkers) kan je volgend document gebruiken om de opgedane bevindingen te evalueren. Dit is een document uit het project 'Onderweg' van Groep Intro .

Een manier om zicht te krijgen op verwachtingen en ervaring van een nieuwe of potentiële externe partner, is een diepte-interview. In het project rond doorstroom werd door Groep Intro een interviewleidraad voor het bevragen van externe partners opgesteld. Het doel van de bevraging is enerzijds om zicht te krijgen op de arbeidsattitudes die NEC-werkgevers belangrijk achten en anderzijds om aspecten die belangrijk zijn voor de tewerkstelling van doelgroepmedewerkers te achterhalen (bijvoorbeeld ervaring van de externe partner in het werken met taalverschillen of coaching). Op deze manier kunnen op voorhand mogelijke knelpunten worden gedetecteerd en zo nodig verholpen. Dit komt de samenwerking uiteraard ten goede.

#### 2.4.2.6. Diepte-interview externe partner

## 2.5. Doorstroommiddelen: financiën en tijdsinvestering

### Aanbevelingen

- Voorzie structureel vaste momenten waarop je rond doorstroom zal werken.

### Valkuilen

- Bij de aanwerving van een nieuwe medewerker die de taak van doorstroomcoach op zich neemt, kan er extra weerstand ontstaan vanuit de doelgroepmedewerkers. Er is immers nog geen vertrouwensband opgebouwd.

Hieronder geven we je graag nog mee waar je ongeveer op mag rekenen qua investering van middelen wat betreft het ondersteunen van doorstroom. Dit zowel op financieel vlak, als qua tijdsinvestering.

### Variabelen doorstroommiddelen


Hoeveel tijd/financiële middelen je moet investeren in doorstroom is natuurlijk afhankelijk van een groot aantal variabelen:

- (1) Een eerste is de intensiteit van je doorstroomtrajecten: hoe nauw ga je je doelgroepmedewerkers opvolgen, begeleid je individueel of in groep, betrek je ook persoonlijke aspecten uit het leven van de werknemers in het doorstroomtraject, of houd je het puur werkgerelateerd?
- (2) Een tweede relevante variabele is de hoeveelheid medewerkers: begeleid je 10 medewerkers, 20, of maar 2? Dit heeft uiteraard een groot effect op de nodige middelen.
- (3) Tot slot hangt de hoeveelheid middelen die je moet investeren nog af van hoever je staat in de implementatie van doorstroom in het grotere geheel van je organisatie. Moet doorstroom nog geïmplementeerd worden in de visie van je organisatie, moet je de directie nog uitleggen wat doorstroom juist is, moet je nog methodieken ontwikkelen of is doorstroom reeds volledig ingeburgerd binnen je organisatie?

### Investering concreet

Binnen de geïnterviewde projecten werd ofwel een nieuwe medewerker aangenomen, of intern iemand hiervoor aangeduid. In het laatste geval stelde men één of enkele werknemers vrij van andere taken zodat zij de taak van doorstroomcoach op zich konden nemen. Belangrijk hierbij is in ieder geval dat er rekening mee wordt gehouden dat deze taak niet te onderschatten is. Ook als je er geen extra werknemer voor (kan) aannemen, is het belangrijk om voldoende tijd en ruimte voor een interne werknemer te voorzien.

## 2.6. Organisatie doorstroomklaar?

In het kader van het DOne-project rond doorstroom, ontwikkelde men een tool om na te gaan of een organisatie doorstroomklaar is . Op basis hiervan stelden we volgende checklist samen. Het is een indicatie om voor jezelf uit te zoeken hoever je organisatie staat bij de implementatie van doorstroom. Op basis van de score op de checklist kan je dan een actieplan opmaken met de nog te ondernemen stappen.

Stelling	Akkoord
Mijn organisatie noemt 'doorstroom' in zijn visie en waarden en heeft dit vertaald in operationele doelstellingen.	<input type="checkbox"/>
Mijn organisatie formuleert een duidelijke en afgebakende visie op wat 'doorstroom' wel en niet inhoudt.	<input type="checkbox"/>
Alle leden van mijn organisatie vertalen deze visie op doorstroom in hun dagelijks werk.	<input type="checkbox"/>
De leden van mijn organisatie dragen deze visie uit in alle mogelijke contacten met de bedrijfs wereld.	<input type="checkbox"/>
Mijn organisatie integreert 'doorstroom' in de trajecten, de functionerings- en evaluatiegesprekken, POP's en/of groeifiches en de afspraken en overeenkomsten die met de doelgroep werknemers worden gesloten.	<input type="checkbox"/>
De arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden van de doelgroepwerknemers binnen mijn organisatie sluiten aan op de omstandigheden van gelijkaardige werksituaties in het NEC.	<input type="checkbox"/>
Het functieprofiel van de doorstroomcoach wordt aangevuld met kennis, vaardigheden, competenties in het doelgericht communiceren met het NEC.	<input type="checkbox"/>
Het verloop van de toekomstige doorstroomtrajecten binnen mijn organisatie heeft een concrete vorm, waarbij de methodieken die in het hele traject gebruikt zullen worden reeds vastliggen.	<input type="checkbox"/>
Mijn organisatie voorziet in vorming met betrekking tot kennis, vaardigheden, competenties in het doelgericht communiceren met het NEC.	<input type="checkbox"/>
Mijn organisatie onderneemt commerciële acties om zichzelf kenbaar te maken.	<input type="checkbox"/>
Mijn organisatie is actief bezig met netwerking gericht naar het bedrijfsleven.	<input type="checkbox"/>

### **3. Implementatie van doorstroom op individueel niveau**

Naast de implementatie van doorstroom op organisatieniveau, is het natuurlijk ook van belang om samen met de doelgroepmedewerker individueel aan doorstroom te werken. Hiervoor zijn er 4 stappen voorzien: voortraject, jobmatching, stage en nazorg. Naast een definitie van de verschillende fases, geven we het proces op de volgende pagina grafisch weer.





### **Voortraject**

Een voortraject heeft tot doel een goed zicht te krijgen op de wensen, noden en capaciteiten van de doelgroepmedewerkers. In het voortraject worden (streef)doelen vastgelegd en competenties bepaald.

### **Jobmatching**

Dit is de fase waarbij de juiste persoon wordt gekoppeld aan de juiste werkgever. Er wordt dieper ingegaan op het leggen van contact(en) met andere werkgevers, technieken om vacatures te zoeken en manieren om de afstand tussen het SEC en NEC te verkleinen.

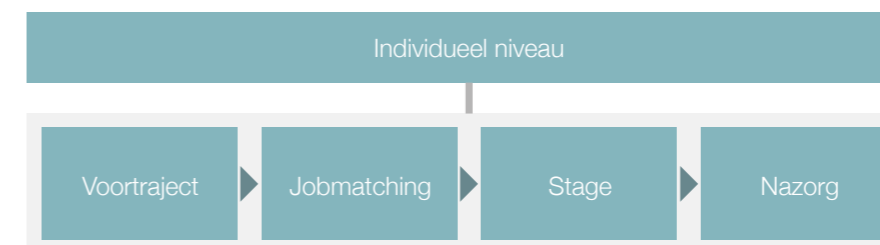
### **Stage**

Het werkplekleren houdt een training-on-the-job via de reguliere werkgever én jobcoaching op de werkplek door de begeleidende instantie in. Deze fase is cruciaal om een duurzame tewerkstelling mogelijk te maken.

### **Nazorg**

Afspraken en opvolging van de doelgroepmedewerker die naar een reguliere werkgever extern is doorgestroomd.

In wat volgt zullen we deze stappen één voor één overlopen en telkens een aantal methodieken, tips en mogelijke valkuilen meegeven.





### 3.1. Voortraject

#### 3.1.1. Doorstroom begint al bij de instroom!

#### Aanbevelingen

- Geef vanaf de aanwerving een klare en heldere uitleg met betrekking tot doorstroom en de verwachtingen die je hebt ten opzichte van toekomstige werknemers.

#### Valkuilen

- Meteen te veel informatie geven en/of te hoge verwachtingen uiten, waardoor de doelgroepmedewerker wordt afgeschrikt.

Doorstroom kan al in een heel vroege fase bespreekbaar gemaakt worden. In '2.1. Implementatie van doorstroom in je beleid: missie & visie' (pag. 16) werd dit al toegelicht. Ook op individueel niveau kan interne en externe doorstroom vroegtijdig bespreekbaar gemaakt worden. Een aantal organisaties geeft aan dat je zeker moet overwegen om nog vóór de effectieve aanwerving al duidelijk te communiceren over doorstroom. Zo is het bij de aanwerving al mogelijk om de toekomstige werknemer duidelijk te maken dat hij of zij zelf aan de eigen ontwikkeling kan en moet werken. Op deze manier komt de werknemer in de toekomst niet voor verrassingen te staan.

#### Acties

- Informeer de doelgroepmedewerker vanaf de wervingsfase dat werken aan ontwikkeling en doorstroom dagelijkse kost is.
- Geef aan dat vanaf aanwerving ontwikkeling en doorstroom bespreekbare onderwerpen zijn binnen de organisatie. Bij de organisaties waar externe doorstroom reeds 'verplicht' is, moet worden aangegeven dat dit het einddoel is en zal moeten plaatsvinden binnen x aantal jaar. Leg duidelijk uit dat de persoon in kwestie hiervoor mee de verantwoordelijkheid draagt.
- Maak eventueel een onthaalgids op waarin alle belangrijke informatie met betrekking tot interne en externe doorstroom staat uitgelegd. Op die manier krijgt iedere nieuwe medewerker dezelfde informatie.



Deel tijdens het eerste kennismakingsgesprek mee dat de tewerkstelling kadert binnen de mogelijkheid tot interne of externe doorstroom. Leg hierbij de nadruk op het ontwikkelen en bijschaven van competenties en het centraal stellen van de stappen die de werknemer hierbij zelf zal (moeten) zetten.

Maar wie komt er nu precies in aanmerking voor interne of externe doorstroom? Het geven van een antwoord dat geldig is voor de gehele sector van de sociale economie, is helaas niet mogelijk. Veel hangt af van het statuut van de doelgroepmedewerker: iemand met een statuut 'LDE' moet in ieder geval na maximaal 5 jaar doorstromen naar het NEC, iemand met een statuut 'maatwerk' heeft deze verplichting niet. Daarnaast is het ook afhankelijk van de werking van de organisatie in de sociale economie en de motivatie van de doelgroepmedewerker zelf. We schetsen hieronder een aantal opties.

#### Optie 1: Opstart extern doorstroomtraject op basis van vraag doelgroepmedewerker.

Laat de doelgroepmedewerker zelf aangeven wanneer hij/zij klaar is om een extern doorstroomtraject op te starten en hier actief aan te werken. Zorg ervoor dat dit herkend en ondersteund wordt door de directe omkadering en omgeving. De omkadering kan dit doen door bijvoorbeeld flexibel in te spelen op de plaats die mogelijks vrijkomt. Het betrekken van de directe omgeving kan als een extra stimulans ervaren worden door de doelgroepmedewerker.

- Ga na of de doelgroepmedewerker voldoende gemotiveerd is om te werken aan ontwikkeling en externe doorstroom. Hiervoor kan je volgende vragen stellen:
  - › Wat is de (intrinsic) motivering voor toeleiding tot een extern doorstroomontwikkelingstraject?
  - › Wat zijn de sterke punten volgens de omkadering van de doelgroepmedewerker, en welke zijn aandachtspunten? Meer info zie ook 3.1.3.3.2. Competentiemeting op pag. 65.
  - › Waarom is volgens zijn omkadering de doelgroepmedewerker klaar om extern door te stromen?
  - › Heeft de doelgroepmedewerker een realistisch en duidelijk jobdoelwit?
  - › Welke stappen zijn er hiervoor nodig?

#### Optie 2: Verplichte externe doorstroom vanuit LDE-statuu

Iemand met een LDE – statuut is verplicht om na maximum vijf jaar door te stromen naar het NEC, iemand met een 'maatwerk' statuut heeft deze verplichting niet. Begin daarom bij medewerkers met een LDE – statuut vanaf de eerste dag van tewerkstelling te werken aan dit ultieme doel. Informeer de doelgroepmedewerker vanaf de aanwerving over de verplichte externe doorstroom. Meer info zie ook 3.1.1. Doorstroom begint al bij de instroom! op de pagina hiernaast.

### 3.1.2. Doorstroom - klaar?

#### Aanbevelingen

- Laat het initiatief vanuit de doelgroepmedewerker zelf komen. Dit geeft blijk van grotere motivatie om zichzelf te ontwikkelen en extern door te stromen.
- Wees als doorstroomcoach of HR-verantwoordelijke zichtbaar en aanspreekbaar voor zowel de doelgroepmedewerker als ook voor de omkadering.
- Neem als doorstroomcoach contact op met de directe omgeving van de doelgroepmedewerker.

#### Valkuilen

- Laat het opstarten van een (extern) doorstroomtraject geen voorwendsel zijn om de samenwerking met een doelgroepmedewerker af te ronden (bv. einde subsidie, herhaaldelijk slecht functioneren van kandidaten, enz).
- Opgelet: Hoe groter de afstand tot de arbeidsmarkt hoe kleiner de kans op externe doorstroom (bv. taalkennis NL onvoldoende, onrealistisch jobdoelwit, bestaande opleidingsvraag, enz). Deze afstand tot de arbeidsmarkt wordt gemeten via ICF indicering van de VDAB.

### Optie 3: Opstart op vraag van de organisatie

Geef als omkadering aan dat een persoon klaar is om intern of extern door te stromen op basis van (meerdere opties of combinaties mogelijk):

- Tewerkstelling in organisatie op basis van LDE-statuut: automatische koppeling externe doorstroom, vanaf dag 1 wordt er gewerkt aan dit ultieme doel.
- Behaald competentieniveau van doelgroepmedewerker. Meer info zie ook 3.1.3.3. Doorstroomklare, competente doelgroepmedewerker? - Competentie(afstands) meting op pag. 62.
- Duur van tewerkstelling in de organisatie (bv. werken aan externe doorstroom vanaf het moment dat iemand 1 jaar in dienst is).
- ...



### 3.1.3. Start ontwikkelingsproces

#### 3.1.3.1. Intakegesprek 1

##### Aanbevelingen




- Voorzie duidelijke 'mijlpalen' tijdens het doorstroomproces, zodat de doelgroepmedewerkers zicht krijgen op de voortgang van hun traject.
- Zorg voor een vertrouwensband en een open en eerlijke communicatie tussen de medewerker en de doorstroomcoach.



##### Valkuilen

- Als doorstroomcoach: vooringenomenheid/subjectiviteit ten opzichte van medewerkers waarmee je al geruime tijd werkt.
  - Te meegaand zijn met de medewerker, bv. door het steunen van onrealistische doelen, niet kritisch en niet eerlijk genoeg zijn.
- Ontbreken aan motivatie vanuit de medewerker of vanuit de organisatie om aan doorstroom te werken.

De beslissing om een doorstroom-/ontwikkelingstraject op te starten kan vastgelegd worden in een eerste intakegesprek. Tijdens dit gesprek krijgen kandidaten geïndividualiseerde informatie over interne en externe doorstroommogelijkheden. Verder zal de motivatie van de doelgroepmedewerker worden uitgediept, alsook de wederzijdse verwachtingen tussen de doelgroepmedewerker en de doorstroomcoach. Tijdens dit gesprek kunnen meteen afspraken worden gemaakt en eventuele foutieve verwachtingen worden uitgeklaard.

##### Methodieken + acties

- Geef tijdens het eerste intakegesprek **geïndividualiseerde informatie** aan de doelgroepmedewerker. Verschaf hierbij duidelijke uitleg over de concrete en persoonlijke consequenties van doorstroom voor de doelgroepmedewerker. Geef de doelstellingen en mijlpalen mee en laat voldoende ruimte aan de doelgroepmedewerker voor het stellen van vragen. Optioneel kan ook informatie worden meegegeven voor de directe omgeving .
- Toets tijdens het kennismakingsgesprek de **motivatie**, interesse, verwachtingen en engagement van de doelgroepmedewerker af. Dit is noodzakelijk om na te gaan of er voldoende en juiste motivatie aanwezig is, wat de kans op een succesvol doorstroomtraject kan vergroten.
  - › Laat de doelgroepmedewerker zelf tot inzicht komen indien deze nog niet klaar is voor externe doorstroom is .
- Neem een diepte interview of motivatietest af om te peilen naar de motivatie van de doelgroepmedewerker om over te stappen naar een baan in het NEC.
- Stel een **engagementsverklaring** op . Vanuit de afstemming van de wederzijdse verwachtingen rond het doorstroomtraject kan een engagements- en inspanningsverklaring worden opgesteld. Belangrijk bij de voorbereiding van deze verklaring is dat verwachtingen worden uitgesproken en eventuele foutieve aspecten worden uitgeklaard.

- Bevraag via een **intakeformulier** het verleden, heden en toekomst van de doelgroepmedewerker. Dit heeft als doel via objectieve en subjectieve elementen een algemeen beeld te krijgen van de persoonlijkheid van de doelgroepmedewerker . Laat het intakeformulier invullen door de doelgroepmedewerker zelf en overloop en vul het aan op basis van een gesprek. Het gebruik van een intakeformulier brengt een reeks randvoorwaarden en competenties in kaart die vereist zijn om doorstroom naar het NEC te kunnen realiseren.
- Organiseer een kick-off meeting met collega-doorstromers, waarbij de aanpak naar doorstroom wordt toegelicht en het engagement en de verwachtingen van betrokkenen worden opgelijst. Gezamenlijk werken naar doorstroom kan zorgen voor bijkomende motivatie en onderstreept het belang van engagement .





### 3.1.3.2. Intakegesprek 2


#### Aanbevelingen

- Neem intake en assessments van competenties af met meer dan één coach (ervaringsuitwisseling, kennisdeling en leren van elkaar).
- Zorg voor vertrouwen en een open en eerlijke communicatie tussen de doorstroomcoach en de medewerker.
  - Zorg dat het gesprek gevoerd wordt door iemand met coaching vaardigheden (Meer info zie ook 2.2. Doorstroomcoach gezocht! op pag. 18).
- Stimuleer de doelgroepmedewerker om zelf tot inzicht te komen indien je niet meteen wil ingaan op een vraag naar externe doorstroom.
  - Voorzie voldoende overleg met de verschillende betrokkenen (leidinggevende, begeleider, verantwoordelijken andere organisatie...).
- Laat eventueel de administratieve gegevens invullen door de medewerker zelf, zo krijg je zicht op zijn taalvaardigheid en zelfredzaamheid.

In een tweede intakegesprek kan je dieper ingaan op de competenties en vaardigheden van de doelgroepmedewerker. Als je een ontwikkelings-/doorstroomproces opstart omdat de doelgroepmedewerker zichzelf als kandidaat opgeeft, kan je dit gesprek ook als een selectie of screeningsinstrument gebruiken. Je kan dit gesprek laten begeleiden door een externe persoon (dus een extern assessment van de competenties) of intakegesprek 1 en 2 op hetzelfde moment laten doorgaan.

#### Methodieken + acties

- Gebruik 'intakegesprek 2' als een selectie- en screeninginstrument van de competenties van de doelgroepmedewerker.
- Voer dit intakegesprek bij voorkeur samen met een tweede onafhankelijke doorstroomcoach en bespreek de resultaten ervan met de overige omkadering van de doelgroepmedewerker.
- Organiseer individuele gesprekken en groepssessies. Laat de doelgroepmedewerker en begeleider een gelijkaardig document met competenties invullen. Leg hierna tijdens een begeleidend individueel gesprek beide beoordelingen naast elkaar. Verwerk achteraf in de groepssessies aspecten die bestaan uit een combinatie van competenties, persoonlijkheid en aspiraties.
- Breng opleidings- en arbeidsverleden, persoonlijke en sociale situatie, instructies voor beperkingen en competenties van doelgroepmedewerkers in kaart. Meer info zie ook 3.1.3.3.2. Competentiemeting op pag. 65. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van instapcriteria en een diepte-interview .
- Peil via een diepte-interview naar de motivatie om door te stromen naar een baan in het NEC, stel het jobdoelwit scherper en breng tevens competenties in kaart .
- Pas de KWINT-methodiek toe als screeningsinstrument. Dit geeft een volledig en objectief zicht op de doelgroepmedewerker. Ga hierbij op zoek naar de competenties van de doelgroepmedewerker. Stel gedragsgerichte vragen en maak een sterkte- en zwakteanalyse op . Leid vanuit deze analyse af welke competenties nog (verder) ontwikkeld moeten worden en stel op basis hiervan een trajectplan op. De KWINT baseert zich op zeven criteria, die helder worden door het stellen van gedragsgerichte vragen en de STARR-techniek. Meer info zie ook 3.1.3.2.1. STARR-methodiek op pag. 60. .



- Gebruik het 'Mannetje' van Kunnig. Dit is een manier om visueel in kaart te brengen wat goed/slecht gaat, wat doelgroepmedewerkers goed/minder goed kunnen. Tevens gaat het na wat maakt dat de doelgroepmedewerker zich goed voelt en wat zijn steunpilaren zijn, dus waar ze terecht kunnen. Tot slot wordt gekeken naar wat mogelijk hindernissen zijn: de beperkingen van de persoon worden in kaart gebracht .

#### Valkuilen

- Te sterke focus op één bepaalde coaching-stijl.
- Te meegaand zijn met de medewerker.
- Gebrek aan actieve medewerking van sommige medewerkers met betrekking tot het zoeken van een andere job.





Notities tijdens een interview of intake kunnen het best gebeuren door het gebruik van een standaardformulier bv. STARR-formulier . Concreet helpt deze methode om op basis van voorbeelden van feitelijk werkgedrag, toekomstig werkgedrag te voorspellen .

**Voorbeeld**

'Wat doe je als je (onverwachts) van productielijn moet veranderen? Kan je me daarvan een heel concreet voorbeeld geven?'

	Vraag interviewer	Antwoord geïnterviewde
<b>Situatie</b>	Wat speelde er?	Sinds meer dan een jaar sta ik aan de band bij de batterijen om deze in dozen te steken. Op een woensdagnamiddag werd mij meegedeeld dat ik morgen zou moeten gaan stapelen aan een heel andere lijn.
<b>Taak</b>	Wat waren je taken?	Mijn specifieke taak was het stapelen van met chips gevulde dozen.
<b>Activiteiten</b>	Wat heb je concreet gezegd of gedaan?	Ik heb eerst aan mijn lijnverantwoordelijke gevraagd wat de taak 'stapelen' juist inhoudt en wat er van mij verwacht werd. Daarna ben ik beginnen stapelen, eerst onder begeleiding van de lijnverantwoordelijke, nadien alleen.
<b>Resultaat</b>	Wat gebeurde er daarna?	Het stapelen lukte steeds beter en beter. Ondertussen doe ik het graag.

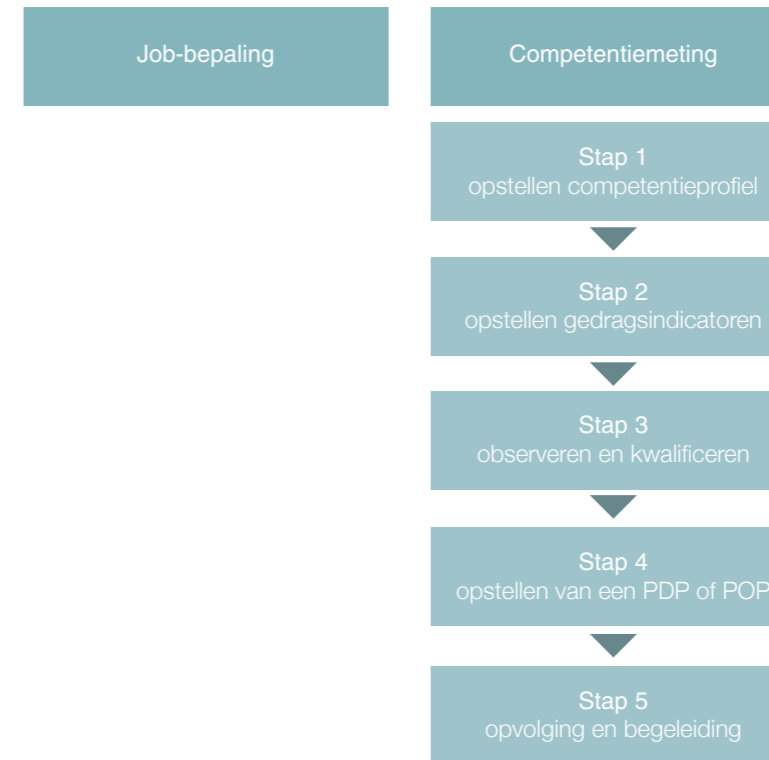
3.1.3.3. Doorstroomklare, competente doelgroepmedewerker? – Competentie(afstand)meting

In wat volgt zullen de verschillende stappen binnen de competentie(afstand)-meting besproken worden. Allereerst wordt meer uitleg gegeven rond jobbepaling. Vervolgens zullen de mogelijke voorbereidende fasen voor het opstellen van een competentie(afstand)meting worden toegelicht. Tot slot wordt er meer uitleg gegeven over de verschillende soorten competentie(afstand)metingen.

Om na te gaan of de doelgroepmedewerker over de competenties beschikt die nodig zijn om door te stromen naar een specifieke NEC-organisatie of binnen de huidige organisatie, wordt gebruik gemaakt van competentiemetingen. Tijdens de intakegesprekken werd reeds op organisatieniveau nagegaan over welke competenties de doelgroepmedewerker minimaal dient te beschikken om intern of extern te kunnen doorstromen.

Tijdens de competentie(afstand)meting worden de huidige kennis, vaardigheden en attitudes (competenties) van een medewerker gemeten. Deze competenties worden vervolgens vergeleken met een cut-off score die is opgelegd voor een bepaalde vacature/functie binnen de sociale of reguliere arbeidsmarkt. Een 'cut-off score' betekent dat de medewerkers een vooraf bepaald minimumniveau van competenties moeten bezitten om in aanmerking te komen voor de andere functie. Indien de doelgroepmedewerker nog niet voldoet aan de minimaal vereiste competenties voor deze andere functie (als er dus met andere woorden een kloof is tussen de aanwezige en noodzakelijke competenties) kan via opleiding en coaching gewerkt worden aan de verdere ontwikkeling van de competenties.

Hiernaast overlopen we één voor één de verschillende stappen.



### 3.1.3.3.1. Job-bepaling

#### Aanbevelingen

- Creëer een vertrouwensband, zodat de werknemer zich helemaal op zijn of haar gemak voelt om zijn dromen aan jou kenbaar te maken.
  - Probeer ook eens om een droomfase in groep te organiseren! Het feit dat collega's kennis over hun droomjobs delen, kan de motivatie en betrokkenheid voor externe doorstroom verhogen.

#### Valkuilen

- Als doorstroomcoach te hard meegaan in een droom kan zorgen voor onrealistische verwachtingen, pas hier dus mee op!

Voordat je überhaupt een competentie(afstand)meting kan afnemen, moet je eerst achterhalen welke job de doelgroepmedewerker graag zou willen doen of in welke richting hij zou willen ontwikkelen.

#### Methodieken


- Probeer een duidelijk beeld te krijgen van dromen, interesses en passies van de doelgroepmedewerker. Cruciaal hierbij is dat de doelgroepmedewerker naar hartenlust kan dromen over de verschillende mogelijkheden. Ga naderhand via competentiemeting na welke aspecten nog verdere ontwikkeling nodig hebben. Verdeel een onrealistische droom op in kleine, realistische stappen. Bespreek deze aspecten en neem ze op in een POP (Meer info zie ook "3.1.3.3.2. Competentiemeting" op pag. 65).
- Stel een werkplan op waarbij je zowel het heden als de toekomst be vraagt. Leg de focus hierbij op het ontdekken van de eigen droom, interesses en passies. Zet als interventie een 'STERK- en WERKboek' op. Dit is een werkboek rond empowerment waarbij op individueel niveau wordt gewerkt. Stel samen ook een 'raakwerkboek' op waarbij dromen, interesses en passies in groep besproken en opgenomen worden. Meer info zie ook "3.1.3.3.2. Competentiemeting" op pag. 65.
- Doe aan job-bepaling door het afnemen van een arbeidsinteressesettest (VDAB: [www.vdab.be/beroepsorientatie](http://www.vdab.be/beroepsorientatie)). De doelgroepmedewerker vult hierbij verschillende vragen in. Op basis daarvan komen er verschillende beroepen naar voren waarvoor hij of zij, volgens de test, interesse in heeft. Kies tijdens een individueel gesprek tussen begeleider en doelgroepmedewerker één beroep waarop de focus zal liggen.



Tijdens een competentie(afstand)meting is het de bedoeling dat je een correcte inschatting maakt van de competenties van de doelgroepmedewerker aan de hand van een assessment, observaties op de werkvloer en/of een eigen inschatting van de doelgroepmedewerker. Bepaal op voorhand de competenties van de ideale doorstroomklare doelgroepmedewerker en koppel hieraan gedragsindicatoren. Observeer, kwalificeer en evalueer vervolgens deze gedragsindicatoren. Op basis van de verzamelde informatie kan tot slot een PDP of POP worden opgesteld.

In wat volgt zal eerst worden ingegaan op deze achtereenvolgende stappen die het globale verloop van de verdere competentiemeting weerspiegelen.

#### Stap 1: opstellen competentieprofiel van een doorstroomklare doelgroepmedewerker

Het opstellen van een competentieprofiel voor een doorstroomklare doelgroepmedewerker heeft het doel om de verwachtingen van NEC-organisaties met betrekking tot competenties te koppelen aan de geobserveerde competenties van de medewerker in de SEC-organisatie. Een dergelijk competentieprofiel creëert dus een gemeenschappelijke taal tussen het NEC en het SEC en verduidelijkt de verwachtingen over de gewenste competenties van de doelgroepmedewerker.

Bij het opstellen en kiezen van dit ideaal competentieprofiel werd in de geïnterviewde projecten (vooral van Sociale Werkplaatsen en LDE-organisaties) gebruikt gemaakt van de SAM-schaal (Schaal voor Attitude Meting). Deze schaal legt de focus op attitudegerichte competenties . Beschutte werkplaatsen maakten daarentegen voornamelijk gebruik van VLAB- en MELBA-competenties:

- De VLAB competenties worden opgesomd in het VLAB-competentiewoordenboek . Dit woordenboek werd specifiek opgesteld voor doelgroepmedewerkers in de sector van de beschutte werkplaatsen.
- Het MELBA-inschalingssysteem omvat 29 sleutelkwalificaties die een rol kunnen spelen om interne of externe doorstroom te kunnen realiseren . Het is een algemeen inschalingssysteem, oorspronkelijk niet specifiek opgemaakt voor doelgroepmedewerkers. Daarom werd er een uitbreiding op maat van de doelgroep opgemaakt: 'MELBA IDA'.

### 3.1.3.3.2. Competentiemeting

### Aanbevelingen

- Zorg dat elke competentie dezelfde betekenis heeft voor alle beoordelaars van de competenties.
- Kijk goed na welke competenties echt belangrijk zijn voor doorstroom (intern én extern).
- Een hulpmiddel voor het opstellen van een ideaal competentieprofiel kunnen de beroepsprofielen van SERV zijn: [www.serv.be](http://www.serv.be).
- Ga met externe partners in gesprek om tot een gemeenschappelijke competentietaal te komen: zorg ervoor dat alle betrokken partijen goed weten wat er met betrekking tot competenties precies wordt verwacht.

### Valkuilen

- Indien competenties onduidelijk zijn, kan je op misverstanden stuiten.
  - Het gebruik van niet-relevante competenties is geen meerwaarde en kost meer tijd dan dat het oplevert.

Hieronder vind je twee mogelijke uitwerkingen van competentieprofielen voor een doorstroomklare doelgroepmedewerker.

### Competenties SW/LDE


#### Kerncompetenties

- Samenwerken.
- Zelfstandigheid – zelfredzaamheid.
- Initiatief.
- Flexibiliteit.
- Leervermogen, leergierigheid en interesse.
- Motivatie.

#### Bijkomende competenties

- Nauwkeurigheid.
- Discipline – omgaan met regels en afspraken.
- Gezag aanvaarden.
- Stressbestendigheid.
- Conflicthantering.

#### Extra competenties

- Voorkomen.
- Fysieke mogelijkheden, medische mogelijkheden.
- Lees-, schrijf- en rekenvaardigheden.
- Communicatievaardigheden (vlotheid, enz).
- Taalkennis (Nederlands).
- Werkorganisatie/tijdsbeheer.
- Overige 


### Competenties BW: competentiekaart MELBA-/VLAB-competenties

- Nauwkeurigheid/orde.
- Verantwoordelijkheid.
- Initiatief nemen.
- Samenwerken.
- Voorkomen/uiterlijk.
- Flexibiliteit.
- Houding.
- Werktempo.
- Stiptheid.
- Assertiviteit/omgaan met gezag.
- Klantvriendelijkheid.



### Stap 2: Opstellen van gedragsindicatoren

Nadat een keuze is gemaakt voor een aantal competenties die voor een doelgroepmedewerker vereist zijn om te kunnen doorstromen, dienen deze verder te worden uitgewerkt. Competenties zelf zijn immers niet zichtbaar, maar kunnen wel tot uiting komen door gedrag te observeren. 'Gedragsindicatoren' beschrijven met andere woorden gedrag dat observeerbaar en beoordeelbaar is. Om een objectief beeld te verkrijgen van een competentie van een medewerker, is het belangrijk om indicatoren te hanteren die voor alle beoordelaars (bijvoorbeeld de werkvloerbegeleiders, de doorstroomcoach, externe betrokkenen, enz.) hetzelfde betekenen.

Zie voor een goede inleiding in competentie management: Laperre, I & Audenaert, M (2012). Competentiemanagement voor kansengroepen. Antwerpen, Garant. Graag verwijzen we op deze plaats ook door naar het project 'Integraal HR-beleid', waar je een inventarisatie rond methodieken met betrekking tot competentie management vindt .

### Aanbevelingen

- Maak eenduidige en duidelijke gedragsindicatoren op.
- Bespreek deze met alle betrokken personen.
- Zorg voor een goede handleiding met betrekking tot competenties.

### Valkuilen

- Vermijd vage of algemene termen als gedragsindicatoren.
- Meet nooit meer dan één aspect per gedragsindicator.



*Definitie 'Initiatief': zelfstandig werken, het zetten van de eerste stap tot of ten behoeve van iets.*

### Voorbeeld

Voor de kerncompetentie 'Initiatief' (SAM-schaal) zie je volgende indicatoren:

Gedragsindicator	NIVEAU GEDRAGSINDICATOR		NIVEAU GEDRAGSINDICATOR	
	Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
De medewerker onderneemt spontaan actie.	Wacht af tot anderen actie ondernemen en doet zelf niets.	Onderneemt enkel actie wanneer er gezegd wordt wat hij/zij moet doen.	Onderneemt doorgaans actie bij toewijzing van taken binnen het omschreven takenpakket.	Onderneemt spontaan actie bij taken, ook al horen ze strikt genomen niet bij het omschreven takenpakket.
De medewerker ziet problemen en meldt deze.	Ziet geen problemen, problemen worden bijgevolg niet gemeld.	Constaateert problemen, maar blijft er passief bij.	Ziet problemen doorgaans en meldt deze.	Ziet problemen, meldt deze en doet er spontaan iets mee indien mogelijk.
De medewerker meldt wanneer een taak is afgerond.	Meldt niet wanneer een taak is afgerond.	Meldt zelden wanneer een taak is afgerond.	Meldt doorgaans wanneer een taak is afgerond, op enkele uitzonderingen na.	Meldt altijd wanneer een taak is afgerond en is hierin een voorbeeld voor anderen.

*Definitie 'Controleren': de medewerker hanteert de juiste criteria om de producten te beoordelen. Hij doet de controles op een efficiënte manier en volgt hierbij de afgesproken controleprocedures.*

Voor de kerncompetentie 'controleren' (VLAB-competentiewoordenboek) zie je volgende indicatoren:

De medewerker volgt de afgesproken controleprocedures.	Volgt de controleprocedures niet.	Volgt de controleprocedures slechts af en toe.	Volgt over het algemeen de controleprocedures, op enkele uitzonderingen na.	Volgt de controleprocedures altijd stap voor stap.
De medewerker controleert op een efficiënte manier.	Heeft ofwel veel te veel tijd nodig om controle uit te voeren of voorziet veel te weinig tijd.	Controleert slechts af en toe op een efficiënte manier.	Controleert doorgaans op een efficiënte manier, op enkele uitzonderingen na.	Controleert altijd op de meest efficiënte manier en is hierin een voorbeeld voor anderen.
De medewerker hanteert de juiste criteria om producten te beoordelen.	Beoordeelt de producten niet.	Beoordeelt de producten, maar niet volgens de afgesproken criteria.	Beoordeelt over het algemeen de producten volgens de afgesproken criteria, op enkele uitzonderingen na.	Beoordeelt de producten altijd volgens de afgesproken criteria. Is hierin een voorbeeld voor anderen.

#### Aanbevelingen

- Hou het assessment gelinkt aan concrete jobprofielen en jobdoelwitten.
- Maak de deelnemers duidelijk wat de doelstelling van een assessment is.
  - Heb aandacht voor eventuele taalmoelijkheden.
  - Train de assessoren in het beoordelen van competenties!


#### Valkuilen

- Schat de emotionele beleving van de doelgroepmedewerker goed in. Omwille van sommige culturele verschillen kunnen er gevoelens en principes meespelen die een assessment lastiger maken.
- Onbekendheid met assessments: het is voor velen de eerste keer dat zij dit doorlopen.

### Stap 3: Observeren en kwalificeren

Een volgende stap is het observeren en kwalificeren van de vastgelegde competenties. Het is belangrijk dat je als doorstroomcoach of assessor tijdens het beoordelen en kwalificeren ervan objectief bent. Hiervoor geven we graag verschillende mogelijkheden weer om competenties te observeren en te kwalificeren. Let wel, dit zijn verschillende opties! Je hoeft ze niet allemaal te doorlopen, één mogelijkheid kiezen is voldoende. Het is wel mogelijk om combinaties te voorzien (bijvoorbeeld assessment center + observatie op de werkvloer).


#### Mogelijkheid 1: assessment center

- Meet competenties via een assessment (center). Een assessment center is een geheel van individuele en groepsactiviteiten, oefeningen en tests die bepaalde competenties meten. Breng op basis van gedragsobservatie de vaardigheden en gedragskenmerken van de doelgroepmedewerker op een gestructureerde en consequente manier in kaart. Laat meerdere beoordelaars de competenties van de doelgroepmedewerker evalueren, zodat je een zo objectief mogelijk beeld verkrijgt. Op onze website geven we graag een aantal voorbeeldoefeningen mee .

#### Mogelijkheid 2: observeren op de werkvloer

- Bevraag de werkbegeleider over hoe de doelgroepmedewerker functioneert op de huidige werkvloer.
- Ga op de werkvloer observeren om de verschillende competenties in kaart te kunnen brengen.
  - › Beschrijf en vat gedragingen en uitingen samen die worden waargenomen.
  - › Gebruik de WAKKER-methode. Meer info zie pagina 72.

#### Mogelijkheid 3: Zelfbeoordeling

- Leer deelnemers hun sterke punten kennen en onder woorden brengen. Laat de doelgroepmedewerker een zelfbeoordeling uitvoeren . Breng de verschillende competenties in beeld en bespreek deze met de doelgroepmedewerker.

#### Aanbevelingen

- Observeer slechts een kleine groep.
- Observeer en beoordeel de competenties van doelgroepmedewerkers op een vast tijdstip.
- Organiseer meerdere observatiemomenten
- Schakel meerdere observatoren in.

#### Valkuilen

- Niet alle competenties kunnen worden geobserveerd.

#### Aanbevelingen

- Laat de doelgroepmedewerker zelf nadenken over zijn persoonlijk functioneren.

#### Valkuilen

- Verkregen informatie is minder objectief.

### Aanbevelingen

- Beoordeel via een vaste methodiek: memoriseer de gedefinieerde competenties en scores. Houd observaties en interpretaties strikt gescheiden. Maak aantekeningen zodat geen informatie verloren gaat.
  - Laat elke doelgroepmedewerker meerdere proeven/taken uitvoeren.
  - Spreid eventuele tests voor het meten van competenties over verschillende dagen, zo vermijd je de spreekwoordelijke 'slechte dag'.
- Observeer altijd slechts de competenties van een kleine groep medewerkers tegelijkertijd (max. 6 pers.).
- Observeer met meerdere personen/assessoren. Op die manier verkrijgt u een meer objectieve beoordeling.

### Valkuilen

- Te snel oordelen.
  - Oordelen op basis van te weinig informatie.
- Overwaarden van competenties
- Onderwaarden van competenties.
- Toegeeflijkheid (de hulpverlenersfout).
  - Extreme scores willen vermijden (dus nooit een "onvoldoende" of "perfect" willen geven).
  - Tegenover elk negatief feit iets positief plaatsen.
- Denken in stereotypen.

### WAKKER-methode

De WAKKER-methode laat toe om gedragingen van de doelgroepmedewerkers te observeren en pas daarna de vooropgestelde competenties te beoordelen. Door het in kaart brengen van de verschillende competenties kan de doelgroepmedewerker in een volgende stap gericht aan de slag met betrekking tot zijn of haar individuele ontwikkeling.

### Wakker - methode

WAKKER staat voor **W**aarnemen – **A**antekeningen maken – **K**lassificeren – **K**wantificeren – **E**valueren – **R**apporteren.

- **Waarnemen:** Het observeren van zoveel mogelijk concreet, feitelijk gedrag. Wat iemand doet en zegt, of wat iemand niet doet of niet zegt.
- **Aantekenen:** Het geobserveerde gedrag wordt in concrete termen genoteerd. Het draait hier om het noteren van duidelijk waarneembaar gedrag dat niet voor interpretatie vatbaar is (geen zogenaamde persoonlijkheidskenmerken.) Noteer zoveel mogelijk feiten.
- **Klasseren:** Het groeperen van de gedragsnotities en deze nota's omzetten of vertalen naar de gedefinieerde competenties.
- **Kwantificeren en kwalificeren:** Per observatie-item voer je een telling uit: Hoe vaak komt iets voor binnen een bepaalde tijd? Welke kenmerken horen bij een bepaald competentieniveau? Vergelijk de verzamelde observaties en de verschillende niveaus.
- **Evalueren:** Beoordeel welke competentie de doelgroepmedewerker al dan niet reeds beheerst en bij welke competenties nog werk aan de winkel is. Kom (eventueel samen met de doelgroepmedewerker) tot een conclusie.
- **Rapporteren:** Komen tot een eindverslag - eindbeoordeling. Komen tot een overzicht van competenties - groeipunten - aandachtspunten.

### Stap 4: Opstellen van een POP of een PDP

Nadat de vooropgestelde competenties zijn beoordeeld, maakt de doorstroomcoach samen met de doelgroepmedewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) of persoonlijk doorstroomplan (PDP) op. Essentieel hierbij is dat in een dergelijk plan wordt vastgelegd op welke manier de doelgroepmedewerker (mits ondersteuning van de doorstroomcoach) aan zijn of haar individuele ontwikkeling zal werken. Een PDP legt hierbij specifiek de klemtoon op externe doorstroom, een POP kan zowel gericht zijn op interne als op externe doorstroom. In de ESF-tender 'POP in de sociale economie': [www.popindesocialeconomie.bdo.be](http://www.popindesocialeconomie.bdo.be) wordt specifiek gewerkt aan de implementatie van persoonlijke ontwikkelingsplannen binnen de sector van de sociale economie. Deze tender vertrekt vanuit het maatwerkdecreet en het decreet LDE, waarbij het opstellen van een POP een essentieel onderdeel zal uitmaken van een ontwikkelingsgericht HR-beleid in de sector. Met andere woorden: binnen het maatwerkdecreet en het decreet LDE is het verplicht om voor elke doelgroepmedewerker jaarlijks een POP op te stellen om de individuele groei te stimuleren.

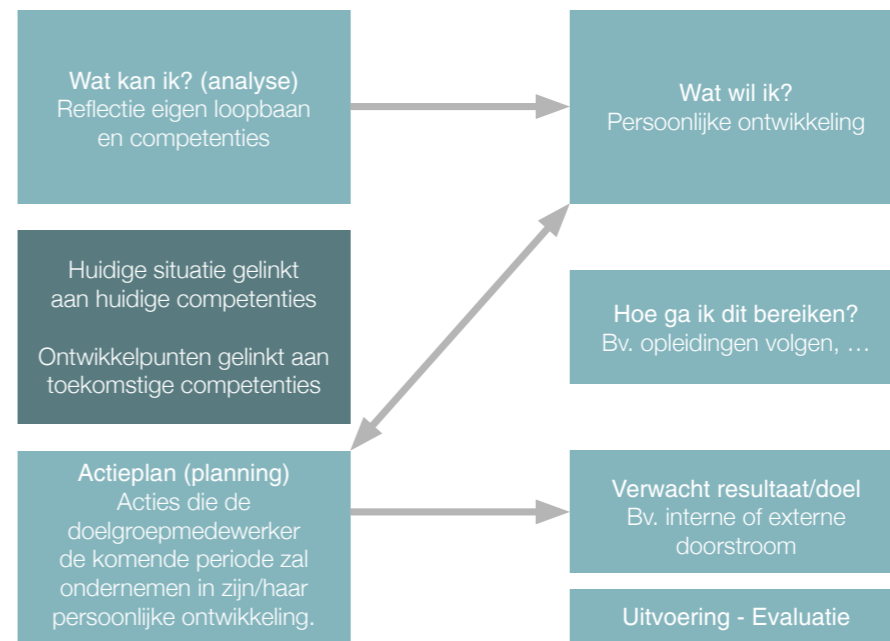
Het principe van 'individuele groei' sluit ook aan bij de recente beleidsontwikkelingen: de ontwikkeling van competenties kreeg de voorbije jaren een centrale positie in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid. Dit kadert binnen de idee dat de inzetbaarheid van werknemers op korte en lange termijn essentieel is voor een competitieve arbeidsmarkt. Een verhoogde inzetbaarheid wordt verkregen door het verwerven of ontwikkelen van competenties. Dit verhoogt wederom de kansen op het verkrijgen van werk, het behouden van de huidige job of het verkrijgen van een nieuwe job.

Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan of persoonlijk doorstroomplan kan dus gebruikt worden als instrument om te werken aan de individuele ontwikkeling van medewerkers.

### Persoonlijk ontwikkelingsplan

Een mogelijkheid om de individuele ontwikkeling te ondersteunen, is het opstellen van een POP of persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit is een interessant gegeven aangezien het maatwerkdecreet voorschrijft dat het hebben van een POP binnen de Sociale Economie voor alle doelgroepmedewerkers verplicht wordt.

Wat wordt er verstaan onder een POP? Het opstellen van een POP is 'een ondersteunend proces dat als doel heeft de arbeidsgerichte persoonlijke ontwikkeling van het individu te bevorderen'. De kernelementen die achtereenvolgens aan bod komen zijn (1) de reflectie over de eigen loopbaan en/of competenties met als resultaat het in kaart brengen van opties en hindernissen met betrekking tot de eigen loopbaan en/of competenties. Voor deze hindernissen die de doelgroepmedewerker weerhouden om door te stromen, kan een (2) actieplan worden opgesteld . Hierbij is het de bedoeling dat er zowel technische als ook generieke competenties in worden opgenomen. Dit actieplan wordt opgesteld via de SMART-methodiek. Vervolgens zal de (3) uitvoering en de (4) evaluatie van het actieplan worden opgenomen. Voor meer uitleg verwijzen we graag door naar [www.popindesocialeconomie.bdo.be](http://www.popindesocialeconomie.bdo.be).

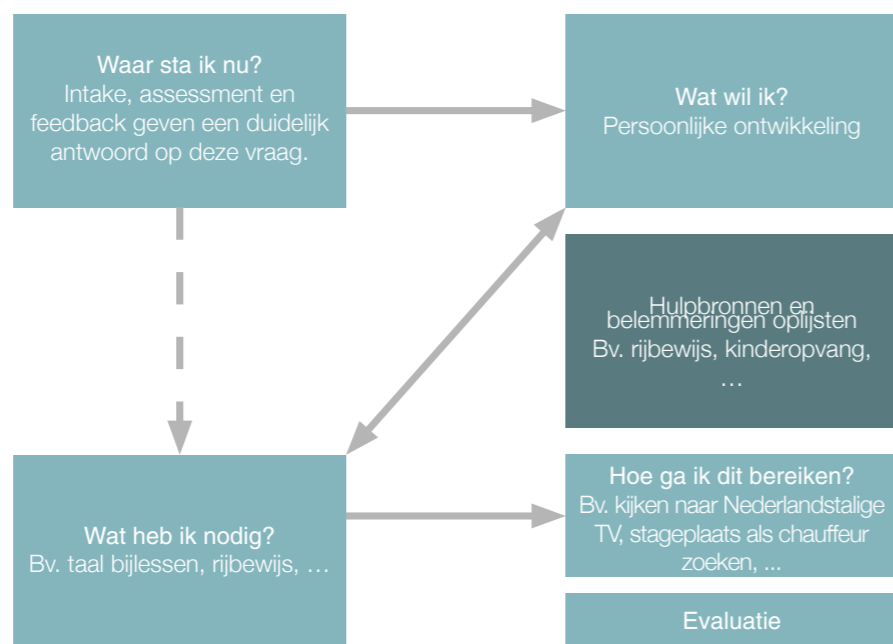


Acties	Wie kan me hierbij helpen?	Tegen wanneer?	Verwacht resultaat? (meetbaar)	Competenties	
				Technische	Generieke



### Persoonlijk doorstroomplan

Op basis van verschillende vragen wordt in kaart gebracht welke noden en belemmeringen de doelgroepmedewerker weerhouden van een effectieve externe doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Hierbij is het belangrijk dat hulpbronnen worden aangesproken en gevonden om deze belemmeringen en noden weg te nemen en op te vangen. Dit leidt tot het plannen van acties die via coachinggesprekken opgevolgd en geëvalueerd worden.



Concrete acties	Tijdspanne	Wie?	Voltooid?			Opmerkingen
			-	+/-	+	

### Stap 5: Opvolging en begeleiding

Nadat de vorige stappen zijn doorlopen en een plan werd opgesteld hoe de doelgroepmedewerker aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling zal werken, is het als doorstroomcoach belangrijk om deze afspraken op te volgen en te begeleiden. Je voorziet dus best op regelmatige tijdstippen informele en formele opvolgings- of coachingmomenten.

Deze opvolging en begeleiding wordt idealiter ook bijgehouden. Dit kan op verschillende manieren. Enerzijds door een papieren neerslag bij te houden van het hele proces, anderzijds kan dit ook via IT-matige ondersteuning. Er zijn verschillende software- en IT-pakketten uitgerust rond competenties. Indien je organisatie kiest voor een bepaald softwarepakket, dient dit best te worden afgestemd op alle overige IT-matige processen binnen de organisatie.



Yes, kandidaten gevonden om door te stromen, maar wie kan ik waar plaatsen? Het is heel belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats staat. Met andere woorden, hoe zorg ik voor een goede match tussen de persoon in kwestie en zijn of haar nieuwe uitdaging? Deze vragen komen aan bod in de tweede fase van individuele begeleiding, de jobmatchingfase.

**Overzicht algemeen**

Om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen, kan je twee grote luiken van begeleiding bekijken. Begeleiding kan je immers op verschillende niveaus aanpakken: je kunt dit individueel bekijken en een traject uitstippelen, maar je kan ook op collectief niveau te werk gaan. Of beiden! We zullen deze opties één voor één overlopen.



**3.2. Jobmatching**

**Aanbevelingen**

- Hanteer een professionele aanpak en wees open en eerlijk over zowel de sterktes van een persoon, als de aandachtspunten.
- Zorg ervoor dat op voorhand voldaan wordt aan de nodige randvoorwaarden die nodig zijn om door te kunnen stromen.
- Zorg voor één aanspreekpunt voor de medewerker: de doorstroomcoach. Dit maakt alles overzichtelijker en transparanter voor de medewerker.

**Valkuilen**

- Een perfecte match tussen persoon en (nieuwe) functie is zelden haalbaar, wees je hiervan bewust en wees hier transparant over naar alle betrokken partijen.
- Je werknemers komen uit hun comfortzone als ze meewerken aan externe doorstroom, dit geeft veel onzekerheid en angst voor jobverlies. Hou hiermee rekening.

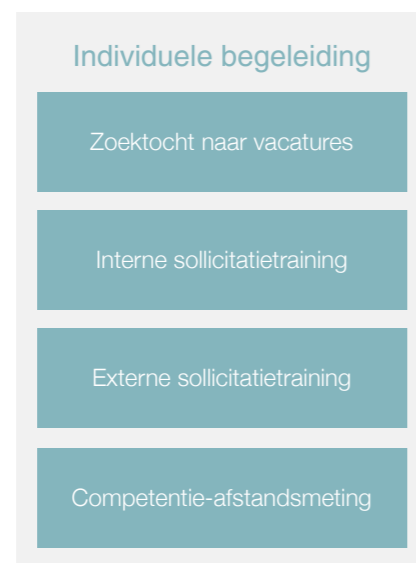


### 3.2.1. De sleutel tot succes: goede begeleiding door de doorstroomcoach!

#### 3.2.1.1. Individuele begeleiding

Ik wil iemand helpen groeien en doorstromen, maar hoe begin ik daaraan?! Kan ik voor iedere medewerker tijd vrijmaken om een individueel traject te begeleiden, of zal ik het in groep aanpakken? Dat is vaak een eerste afweging die je maakt als doorstroomcoach. Uiteraard is een combinatie van beiden ook een optie! Maar hoe begin je er nu concreet aan?

Kan je voldoende tijd investeren om iedere persoon individueel te begeleiden? DOEN! Op deze manier krijg je een goed beeld van wat de persoon wilt en waar er nog begeleidingsbehoeften zijn. Indien je medewerker zelfstandig wilt en kan werken, kan je hem of haar daar verder in ondersteunen en uitdagen.



De medewerker is er klaar voor, maar hoe vindt hij een geschikte job om extern door te stromen? Het zoeken naar vacatures is niet gemakkelijk. De medewerker moet zich een weg banen in een oerwoud van websites, krantenadvertentie, enz. Als doorstroomcoach kan je deze zoektocht op verschillende manieren aanpakken en ook met een verschil aan intensiteit van begeleiding. Het belangrijkste is dat je als doorstroomcoach een goed beeld hebt van waar je werknemer naartoe wil. Dan kan de zoektocht beginnen!

#### Optie 1: zelfstandig medewerker

Als je een werknemer hebt die heel zelfstandig op zoek kan gaan naar mogelijks geschikte jobs voor hem of haar, is het goed om dit aan te moedigen. Je kunt dit zoekproces eventueel ondersteunen door:

- PC en internet ter beschikking te stellen.
- Een aantal goede jobsites aan te reiken waarmee de werknemer aan de slag kan.
- Wanneer er een vacature gevonden is, deze samen te analyseren om te kijken wat de persoon voor die job moet kunnen.



Indien je je werknemer wil begeleiden bij de zoektocht naar een geschikte vrije functie, is het van belang dat jullie allebei een goed beeld hebben van de vacatures waarnaar jullie op zoek zijn. Bepaal op voorhand of de droomjob van je medewerker al dan niet haalbaar is!

#### 3.2.1.1.1. De zoektocht naar vacatures

##### Aanbevelingen

- Laat de medewerker zoveel mogelijk zelfstandig naar vacatures zoeken. Dit helpt ook bij de overgang naar het NEC, waar ook meer zelfstandigheid vereist is.
- Peil goed naar het jobdoelwit van je medewerker. Is dit realistisch en haalbaar? Welke competenties zijn verworven en welke nog niet?
- Neem interessante cv's mee tijdens jouw bedrijfsbezoeken: zij geven meteen een beeld mee van mogelijke kandidaten.
- Maak een wekelijkse vacaturekrant waar enkele externe jobs die onmiddellijk aansluiten bij de competenties van jouw kandidaten in voorkomen.
- Heb als doorstroomcoach grondige kennis van de lokale bedrijven en de profielen waar je werknemers naartoe willen doorstromen.
- Bouw als doorstroomcoach een netwerk uit van professionele contacten.
- Een coach heeft nodig: goede kennis van de arbeidsmarkt, expertise op vlak van arbeidsbeperkingen, commercieel inzicht in tewerkstellingsmaatregelen.


- Imago van sociale economie: onbekend maakt onbemind!  
Werk op vertrouwen en zorg ervoor dat de eerste kandidaat meteen een schot in de roos is.

#### Valkuilen

- De medewerker kan op een muur botsen als hij of zij een onrealistische droomjob heeft.  
Probeer dit te voorkomen door op voorhand goede afspraken te maken.
- Ga als doorstroomcoach niet mee in onrealistische dromen van de kandidaten: blijf met de twee voeten op de grond. Enthousiasme is goed, realisme nog beter.
  - Wees je ervan bewust dat de jobmatching een tijdsintensieve fase is.

#### Optie 2: minder zelfstandige medewerker

Als je een medewerker hebt die minder zelfstandig op zoek kan gaan naar vacatures, kan je het volledige sollicitatieproces in samenspraak met je medewerker overnemen. De doorstroomcoach vormt op die manier de link tussen de arbeidsmarkt en de job aspiraties van de kandidaat:

- De doorstroomcoach zoekt potentiële werkgevers en voorziet hen met informatie over:
  - › Competenties van medewerkers, samen met aandachts- en leerpunten.
  - › Analyse en inzicht in de mogelijke jobkansen.
  - › Ondersteuning bij de opmaak van eventuele functieomschrijvingen.
  - › Verschillende tewerkstellingsmaatregelen .
  - › Uitwisseling en bespreking van wervingsstrategieën.
  - › ...
- Als doorstroomcoach kan je ook proberen om NEC-vacatures van partners te vertalen in competentietaal (en minder aandacht te vestigen op diplomavereisten).

De doorstroomcoach werkt op maat van de kandidaat en helpt bij het opstellen van de nodige documenten (bv. cv en motivatiebrief). Voorzie hiervoor voldoende coaching- en opvolgingsgesprekken.

#### Methodieken + acties

- Voorzie een intensieve en individuele begeleiding bij het opstellen van bijvoorbeeld jobdoelwit, cv en motivatiebrief.
- Maak samen een 'stoefboek' op. Een stoefboek geeft een overzicht van de verwezenlijkingen (zowel privé als professioneel) waarop de kandidaat fier of trots is. Het wordt opgesteld aan de hand van oplossingsgericht coachen, de waarderende benadering en de STARR-methodiek. Meer info zie ook 3.1.3.2.1. STARR-methodiek op pag. 61. Dit stoefboek kan vervolgens worden opgenomen in een portfolio van de medewerker en mee worden afgegeven bij sollicitaties.
- Laat de kandidaat indien mogelijk op 'proef'-sollicitatiegesprek gaan bij een NEC-werkgever of -partner. Hierdoor wordt de onbekende en veelal stresserende situatie geoefend en werkpunten kunnen naar boven gebracht worden.
- Vraag na of je kandidaat kan meedraaien op enclave in een NEC- of andere partnerorganisatie. Op die manier kan hij niet alleen kennismaken met de bedrijfscultuur in het NEC, maar ook aanvullende vaardigheden leren (bv. klantencontact).

#### 3.2.1.1.2. Interne sollicitatietraining

##### Voordelen

- Individuele begeleiding is op maat van de kandidaat.
- Persoonlijk contact met de doorstroomcoach kan worden opgebouwd, waardoor er een vertrouwensband ontstaat.

##### Nadelen

- Tijdsintensief.
- Collega's van de medewerker worden niet betrokken, waardoor wederzijdse verhoging van motivatie en aanmoedigingen wegvallen.



#### 3.2.1.1.3. Externe sollicitatietraining

Het is eveneens mogelijk om de externe partner te vragen om een individuele begeleiding met betrekking tot solliciteren te voorzien. In principe zijn de methodieken die hierbij gehanteerd kunnen worden dezelfde als bij interne sollicitatietraining, met het verschil dat hiervoor een externe partner ingeschakeld wordt, zoals bijvoorbeeld een interimkantoor. Meer info zie ook 2.4.1.2. Partnerschappen met het NEC: interimkantoren op pag. 33. Het grote voordeel van deze manier van werken is de inhoudelijke expertise van de externe partner met betrekking tot solliciteren en sollicitatietraining.

##### **Aanbevelingen**

- Zoek een externe partner die kennis van zaken heeft over solliciteren.
  - Begeleiding op maat van de kandidaat.

##### **Valkuilen**

- Heb aandacht voor het feit dat er eerst nog een vertrouwensband met de externe coach moet worden opgebouwd.

##### **Nadelen**

- Collega's van de medewerker worden niet betrokken, wederzijdse verhoging van motivatie en aanmoedigingen vallen weg.

#### 3.2.1.1.4. Competentieafstandsmeting

Ik heb een werknemer die wil doorstromen en ik heb een NEC-organisatie. Wat nu? Hoe weet ik of de persoon geschikt is voor de job? Hoe weet ik of deze werknemer over de juiste competenties beschikt? Om dit te achterhalen, kan je een competentie(afstands)-meting doen. Meer info zie ook 3.1.3.3.2. competentiemeting op pag. 65. Met deze methodiek ga je enerzijds na welke competenties de werknemer alvast beheerst en anderzijds bekijk je de gewenste competenties van de NEC-organisatie of de job waar de werknemer voor wil solliciteren. Zo krijg je een beeld van de afstand tussen de huidige en gewenste competenties die nog overbrugd dient te worden.

##### **Methodieken en acties**

- Vraag aan de externe partner om een intensieve en individuele begeleiding bij het opstellen van bijvoorbeeld jobdoelwit, cv en motivatiebrief te voorzien.
- Laat de kandidaat indien mogelijk op 'proef'-sollicitatiegesprek gaan bij een NEC-werkgever of -partner. Hierdoor wordt de situatie geoefend en werkpunten naar boven gebracht.



### 3.2.1.2. Collectieve begeleiding

#### 3.2.1.2.1. Interne sollicitatietraining

Naast een individuele begeleiding van je doelgroepmedewerker, kan je deze natuurlijk ook collectief begeleiden.

Een interne sollicitatietraining in groep biedt verschillende voordelen. Als je een open cultuur hebt, kan je hier zeker gebruik van maken. Op deze manier leren je werknemers niet enkel iets bij van de lesgever, maar ook van elkaar. Door in groep alle stapjes in het sollicitatieproces te ontleden en in te oefenen, krijgen de medewerkers continu feedback. Ze zien anderen aan het werk, waardoor ze zelf nieuwe ideeën opdoen. Daarnaast blijkt het groepsproces de motivatie van de deelnemers om ermee in de praktijk aan de slag te gaan, te verhogen. Hieronder vind je een aantal methodieken die je kan gebruiken in groep, vooral als je de sollicitatietraining intern zelf organiseert.

#### Voordelen

- De deelnemers blijven in hun vertrouwde omgeving en met een vertrouwde coach.
- De deelnemers kennen elkaar goed en kunnen elkaar helpen en ondersteunen.
  - Collectief aan extern doorstroom werken verhoogt de motivatie van de deelnemers.

#### Nadelen

- Expertise rond sollicitatietraining is niet noodzakelijk intern voorhanden.

#### Methodieken en acties

Voorzie zelf een interne sollicitatietraining in groep, waaraan alle doorstroomkandidaten kunnen deelnemen. De duur ervan kan je zelf bepalen, maar over het algemeen is één dag een goede opstap.

We geven hieronder een aantal methodieken mee die je hiervoor kan gebruiken (afhankelijk van de hoeveelheid methodieken die je wilt toepassen, varieert natuurlijk ook de duur van je vorming).

- Cv opstellen: Laat de kandidaten per twee een cv opstellen in plaats van alleen. Op die manier kunnen ze ook van elkaar leren.
- Laat de deelnemers een motivatiebrief opstellen, zie ook.
- Ga samen op zoek naar vacatures. Meer info zie ook '4.1.1.1. zoektocht naar vacatures' op pag. 81.
  - › Exploreer hiervoor verschillende jobkanalen.
  - › Laat de deelnemers vacatures zoeken voor elkaar. Hierdoor kunnen de deelnemers kennismaken met elkaars mogelijkheden en beperkingen. Daarnaast kan de ander eventuele oplossingen zien die de persoon zelf niet ziet. Deze werkwijze verhoogt ook de motivatie.

- Laat de deelnemers voorbeeldtesten afleggen op de VDAB-website als voorbereiding op psychotechnische selectieproeven. Heb hierbij aandacht voor anderstaligen en psychotechnische tests: logische getallenrijen zijn niet meer logisch, wanneer de leesrichting van de moedertaal van een doelgroepmedewerker verschilt van het Nederlands.
- Toon eventueel YouTube-filmpjes "wat is een goede sollicitatie?" ter illustratie. Dit maakt het geleerde voor de deelnemers veel concreter.
- Laat de kandidaten in kleine groepjes overleggen, bijvoorbeeld over hoe ze zichzelf professioneel in drie zinnen kunnen voorstellen.
- Introduceer de Axenroos van Nand Cuvelier en ga met de kandidaten in gesprek over hun gedrag op de werkvloer: [www.ferdinandcuvelier.be/axenroos](http://www.ferdinandcuvelier.be/axenroos)
- Maak samen een POP of PDP-schema op. Meer info zie ook '3.1.3.3.2. Competentiemeting' op pag. 65.
- Speel één van de specifieke sollicitatiespelen:
  - › Kanskrijgers: een spel dat werkzoekenden beter voorbereidt op het sollicitatiegesprek.
  - › Sociopolie: een spel dat sociale vaardigheden traint die kandidaten nodig hebben bij het solliciteren.
  - › Sollicitatiespel (Randstad)
- Volg de 'Jobclub 3'.
- Heb aandacht voor het 'zich presenteren' van de kandidaten en organiseer hier eventueel nog een specifieke opleiding over. Hierbij kunnen de volgende thema's aan bod komen:
  - › Zich voorstellen.
  - › Goed voorkomen (kleding, hygiëne, enz).
  - › Communiceren met de werkgever en nieuwe collega's: vragen stellen en beantwoorden, enz.
  - › Omgaan met de nieuwe werksituatie: pauze nemen, wat tijdens de lunchpauze, enz.



Pas het VDAB-status van de doelgroepmedewerkers aan van 'werkend' naar 'werkend en op zoek naar werk'. Het aangepaste profiel geeft de mogelijkheid om automatisch passende jobs toegestuurd te krijgen.

### 3.2.1.2.2. Externe sollicitatietraining

Een externe sollicitatietraining in groep biedt verschillende voordelen. Als je een open cultuur hebt, kan je hier zeker gebruik van maken. Op deze manier leren je werknemers niet enkel iets bij van de lesgever, maar ook van elkaar. Door in groep alle stapjes in het sollicitatieproces te ontleden en in te oefenen, krijgen de kandidaten continu feedback en zien zij anderen aan het werk, waardoor ze zelf nieuwe ideeën opdoen. Daarnaast blijkt het groepsproces de motivatie van de deelnemers om te werken aan doorstroom te verhogen. Omdat kennis rond dergelijke training niet altijd intern voorhanden is, kan het zinvol zijn om dit uit te besteden aan experts.

#### Voordelen

- Externe partner beschikt over de nodige expertise.
  - Geen tijdsinvestering voor eigen organisatie.
- Indien de opleiding ook open wordt gesteld voor personen buiten je organisatie: onderlinge kennismaking van de verschillende deelnemers.
  - Collectief aan doorstroom werken verhoogt de motivatie.

#### Nadelen

- Vertrouwensband met externe coach die de training geeft moet nog worden opgebouwd.
  - Eventueel: financiële tegemoetkoming voor lesgever (maar eventueel te voorkomen door goede partnerschappen op te bouwen).
    - Indien opleiding plaatsvindt op locatie: deelnemers moeten er kunnen geraken, voorzie eventueel gemeenschappelijk vervoer.
    - Indien opleiding plaatsvindt op locatie: deelnemers zijn niet in hun gewende omgeving, wat extra stress kan meebrengen.

#### Methodieken en acties

Laat een NEC-partner de opleiding sollicitatietraining geven, bijvoorbeeld een interim-kantoor. Afhankelijk van de hoeveelheid deelnemers, kan de opleiding eventueel in je eigen lokalen doorgaan. Indien dit niet mogelijk is, is het veelal noodzakelijk om gemeenschappelijk vervoer voor de medewerkers te voorzien.

De duur van de sollicitatietraining kan variëren en is in samenspraak met de externe aanbieder te bepalen. Maar over het algemeen is één dag al een goede start.

Om kennis te maken met het NEC, is het een goede manier om in groep met een aantal medewerkers naar een event te gaan waarbij werkgevers hun aanbod aan jobs in het NEC voorstellen.

#### Methodieken en acties

- Ga in groep naar jobdagen in het NEC:
  - › Verschillende organisaties in een bepaalde sector houden een jobdag (bv: HORECA, haven, enz).
- Ga in groep naar jobevents van het NEC. Een dergelijk bezoek kan enerzijds een verkennende fase zijn om te weten te komen wat je medewerkers willen. Anderzijds kunnen de medewerkers tegelijkertijd ook actief op zoek gaan naar een job, door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met een potentiële werkgever.
  - › Organisaties geven uitleg over de verschillende profielen die bij hen tewerkgesteld zijn.
  - › Indien je medewerkers actief op zoek willen gaan naar een job, is het goed om hen goed voor te bereiden op het event. Dit kan aan de hand van de hierboven beschreven methodieken zoals competentiemeting, POP, enz.

### 3.2.1.2.3. Erop uit! Bezoek eens een jobevent

#### Voordelen

- Kennismaking met verschillende jobs en/of sectoren in het NEC.

#### Nadelen

- Tijds- en kostenintensief.
- Verplaatsing is voor sommigen een probleem. Bekijk dus of het mogelijk is om samen vervoer te zoeken om op een jobevent te geraken.



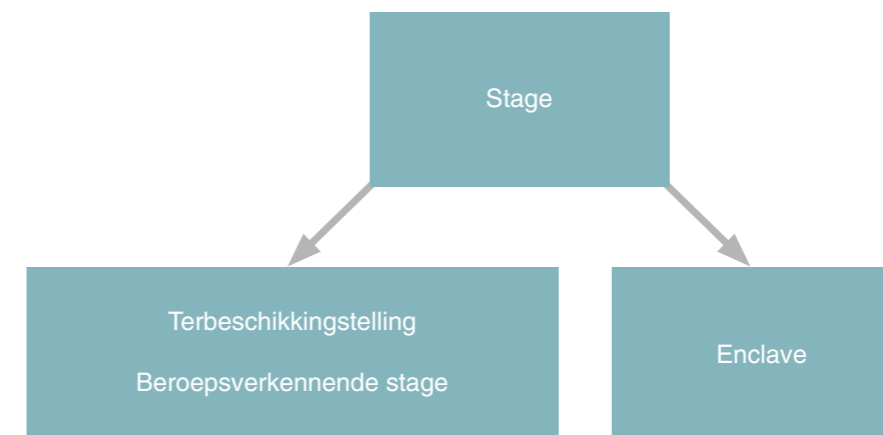


Naast de klassieke vorm van stage, kan op verschillende manieren van het NEC worden geproefd, denk bijvoorbeeld aan de werking in een enclave. We overlopen de verschillende mogelijkheden hieronder.

### 3.3. Stage

Een stage kan voor een doelgroepmedewerker een veilige overgangsfase zijn van het SEC naar het NEC: hij krijgt de kans om uit zijn comfortzone te stappen zonder het SEC definitief te moeten verlaten. Voor de medewerker betekent dit een verkenning van de verwachte competenties, de arbeidsomstandigheden en de cultuur van een bepaald beroep in een bepaalde sector. Maar ook de werkgever uit het NEC maakt op de eigen werkvloer kennis met de kwaliteiten van een doelgroepmedewerker uit een SEC-organisatie. De werkgever kan eveneens op die manier de inspanningen die het SEC onderneemt wat betreft de verkleining van de afstand tussen het reguliere en het sociale circuit ervaren. En als alles goed verloopt, kan een stage zelfs resulteren in een aanwerving van de doelgroepmedewerker in het NEC.

Een stage is dus de ideale kans om eens te proeven van een NEC-organisatie! Om de doelgroepmedewerker de mogelijkheid te geven de volle 100% uit deze stage te halen, is het belangrijk dat jij als doorstroomcoach de gepaste keuze maakt uit de verschillende mogelijkheden hieromtrent. Nadat we dieper zijn ingegaan op de begeleiding tijdens de stage, zetten we de verschillende mogelijkheden op een rijtje zodat jij de geschikte stage kan kiezen voor je medewerker!





### 3.3.1. Begeleiding

#### Aanbevelingen



- Het evenwicht tussen begeleiding en zelfredzaamheid moet in balans zijn: de doorstroomcoach moet de stagiair aanmoedigen om zoveel mogelijk stappen zelf in handen te nemen. Anderzijds is het wel heel belangrijk dat de doorstroomcoach bereikbaar is voor de stagiair wanneer deze nood heeft aan begeleiding.
  - Het is heel belangrijk om voldoende te communiceren tijdens de begeleidingsfase. In deze fase moeten verschillende partijen nauw betrokken worden: de werkgever, de werkvloerbegeleider van het stagebedrijf, de doelgroepmedewerker, de huidige werkgever en natuurlijk jijzelf als doorstroomcoach.
- Peil tijdig of er een uitzicht is op een vaste tewerkstelling van de medewerker, nu of in de toekomst.

#### Valkuilen

- Struikelblok: te nadrukkelijk in beeld komen als doorstroomcoach kan argwaan opwekken: "Oei, die heeft een begeleider wat scheelt daarmee?". Empowerment is hier heel belangrijk: laat hen zelf zoveel mogelijk doen en schiet pas in actie wanneer het echt nodig is.

Omdat het voor doelgroepmedewerkers een grote aanpassing kan zijn, is het belangrijk dat ze tijdens een stage goed ondersteund en begeleid worden door hun doorstroomcoach.

#### Wat houdt de begeleiding voor de doorstroomcoach in?

- (1) Doelstelling van de stage bewaken.
- (2) Stagiair opvolgen:
  - Het NEC-bedrijf geeft normaal gezien de toestemming aan de doorstroomcoach om de plaats te bezoeken waar de stagiair aan het werk is.
  - De doorstroomcoach bezorgt het NEC-bedrijf een aanwezigheidslijst . Het NEC-bedrijf houdt de aanwezigheden van de stagiair bij en meldt zo snel mogelijk elke afwezigheid aan de begeleidingsinstelling. Op de laatste werkdag van de maand of op de laatste stagedag bezorgt de werkgever deze aanwezigheidslijst aan de doorstroomcoach.
  - Om de evolutie van de stagiair op te volgen en bespreekbaar te maken, kan je verschillende methodieken hanteren:
    - › Competentieprofielen. Meer info zie ook 3.1.3.3.2. Competentiemeting op pag. 65.
    - › POP: werkpunten opvolgen en onmiddellijk actie ondernemen om deze bij te sturen.
- (3) Training on the job  
Dit is een individuele, praktische opleiding op de werkplek, die zeer nauw aanknoopt bij het vaktechnische en functiegerichte kunnen van de medewerker. Meer specifiek worden via het dubbellopen met een collega (of met de doorstroomcoach) specifieke kennis en vaardigheden doorgegeven.
- (4) De stage samen met de medewerker evalueren tijdens en op het einde van de stage. Tussentijdse evaluaties kunnen zowel telefonisch als face-to-face gebeuren. De eind-evaluatie van de stage gebeurt best ter plaatse door de doorstroomcoach op de werkvloer van het NEC-stagebedrijf. Hierbij kan een evaluatiedocument  handig zijn om bijvoorbeeld kritische incidenten bij te houden. Zo kan je de medewerker van concrete feedback voorzien. Tijdens deze eindevaluatie wordt idealiter ook besproken wat de mogelijkheden zijn na de stage.

#### Wie staat in voor de begeleiding van de stagiair?

Er zijn verschillende vormen van begeleiding mogelijk, de doorstroomcoach moet hier vooral op voorhand duidelijke en concrete afspraken rond maken.

- Het NEC-bedrijf staat in voor de begeleiding van de stagiair tijdens de stage en wijst onder zijn personeelsleden een peter/meter aan die de begeleidingsrol op zich neemt.
- Er wordt een externe doorstroomcoach ingeschakeld.
- Er wordt in het SEC-bedrijf iemand aangesteld als (interne) begeleider of doorstroomcoach.

### 3.3.2. Stages

#### 3.3.2.1. Terbeschikkingstelling (TBS)

##### Voordelen

- Doordat de stage niet gratis is voor de NEC-organisatie, zijn die organisaties die hierin instemmen meestal extra geëngageerd.
- Het SEC-bedrijf moet financieel niet opdraaien voor de stage.
- De stagiair kan de job in kwestie uitvoeren die hij ook in de toekomst zal uitvoeren wanneer hij een contract krijgt in het NEC-bedrijf. Hierdoor krijgt hij de kans om in te schatten of de job hem al dan niet ligt.

##### Nadelen

- De procedure voor TBS is omslachtig, tijdrovend en administratief complex.
- Omwille van het betalende karakter voor het NEC-bedrijf, heeft dit vaak niet de voorkeur van werkgevers. Zeker in economische crisis is de bereidheid van werkgevers eerder beperkt om te betalen voor een stagiair.
  - Artikel 60'ers komen niet in aanmerking voor TBS .
- Voor verdere concrete richtlijnen, verwijzen we naar je lokale VDAB-consulent.

Er bestaat de mogelijkheid om via een terbeschikkingstelling een stage te voorzien, vóór het eigenlijke arbeidscontract. Hierbij kunnen alle partijen nagaan of een tewerkstelling van de doelgroepmedewerker kan lukken.

##### Activiteiten

De stagiair mag tijdens de stage de functie uitvoeren die hij in de toekomst mogelijks ook zal doen.


##### Duur

De duur van de stage moet vooraf bepaald worden. Er zijn geen minimum- of maximumvoorwaarden vastgelegd met betrekking tot de duur.

##### Kost

Een terbeschikkingstelling is niet gratis voor het NEC-bedrijf. Zij betalen het loon, maar de stagiair blijft wel op de payroll van het SEC-bedrijf staan.

##### Procedure

De voorwaarden en procedure om een TBS aan te vangen, vind je online terug op ons e-learningplatform .

Een beroepsverkennde stage is bedoeld om de doelgroepmedewerker een beeld te schetsen over een bepaalde functie in het NEC.

##### Kosten

Deze stage is in tegenstelling tot een terbeschikkingstelling wel gratis voor het NEC-bedrijf. De stagiair blijft deel uitmaken van het personeelsbestand van het SEC-bedrijf, waardoor deze nog steeds instaat voor het loon van de stagiair.

##### Activiteiten BVS


De stagiair mag juridisch gezien onder geen beding bijdragen tot het effectieve economische proces van het stagebedrijf. Het blijft bij observaties.

##### Duur van de BVS

De duur van een BVS is:

- Minimum: 1 voltijdse of 2 halftijdse werkdagen.
- Maximum: 5 voltijdse of 10 halftijdse werkdagen.
- In hetzelfde bedrijf mag de werkzoekende tot 2 beroepsverkennde stages doen, op voorwaarde dat het om 2 verschillende werkposten of afdelingen gaat.

##### Procedure

- Je maakt een contract op tussen drie partijen : stagiair, stagebedrijf en huidige werkgever. Je kan hier eventueel een vierde partij aan toevoegen: de externe begeleidingsinstelling.
- Je stelt een programma op dat tijdens de stage afgewerkt dient te worden (welke afdelingen, welke taken, hoe lang, enz). Dit programma wordt bijgevoegd aan de overeenkomst.

#### 3.3.2.2. Beroepsverkennde stage (BVS)

##### Voordelen

- Gratis voor het NEC-bedrijf wat de drempel verlaagt.
- Geen Dimona-aangifte vereist.
- Gemakkelijke procedure.
- De medewerker kan gemakkelijk meerdere werkposten of afdelingen verkennen.

##### Nadelen

- De stagiair mag strikt juridisch niet deelnemen aan het economische proces en dus worden er in feite geen prestaties geleverd door de stagiair in het NEC-bedrijf. Indien dit wel het geval is, kan de sociale inspectie de stage als een verboden terbeschikkingstelling beoordelen.
- Het SEC-bedrijf blijft de stagiair doorbetalen, ook al levert deze voor hen geen prestaties tijdens de gehele stageperiode.
- De duur van de stage is beperkt.
- BVS is voor leerwerknemers/artikel 60 niet mogelijk. Voor verdere concrete richtlijnen, verwijzen we naar je lokale VDAB-consulent.

### 3.3.3. Enclave

#### Voordelen

- NEC-bedrijven staan hier over het algemeen positief tegenover:
  - › Het gaat vaak om repetitieve en eenvoudige werkjes, die hun eigen medewerkers vaak vervelend vinden en bovendien is het ook (te) duur om hiervoor met niet doelgroepmedewerkers te werken.
    - › Een ander voordeel is dat de deelnemende SEC-bedrijven flexibel zijn in aantal mensen die ze sturen naar een enclave. Daarnaast zorgen ze zelf voor vervanging bij afwezigheid, iets wat vooral de NEC-organisatie ten goede komt.
- Voor de doelgroepmedewerkers zelf is de stap naar het NEC minder groot: ze kunnen in een NEC-bedrijf gaan werken, samen met hun vertrouwde begeleider en collega's uit het SEC.
  - Er kunnen meerdere doelgroepmedewerkers van het NEC proeven zonder al te veel papierwerk.

Naast een stage, kan ook het werken in een enclave een optie zijn om eens te proeven van een NEC-organisatie. Dit houdt in dat een SEC-bedrijf een ondernemingscontract aangaat met een klant van hen die actief is in het NEC. Hierbij gaan een aantal doelgroepmedewerkers van het SEC-bedrijf onder permanente begeleiding werken op de werkvloer van de klant. Het SEC-bedrijf krijgt een vergoeding van de klant en de medewerkers worden gewoon uitbetaald. Er is geen band van ondergeschiktheid en de doelgroepmedewerker van het SEC-bedrijf blijft onder het gezag, leiding en toezicht van de huidige werkgever.

#### Procedure

- Je stelt een ondernemingscontract op tussen het SEC-bedrijf en de klant.
- Bij het afsluiten van een ondernemingscontract zal de syndicale afvaardiging (van de SEC-organisatie) hiervan zo snel mogelijk op de hoogte worden gebracht.
- De leden van de ondernemingsraad en van het comité voor preventie en bescherming op de werkplaats van het SEC worden op de hoogte gebracht op de eerstvolgende vergadering.

Eens van start is er één aanspreekpunt (bv. de doorstroomcoach, maar het kan ook een werkvloerbegeleider zijn), die de communicatie voorziet voor de medewerkers. Deze verantwoordelijke observeert ook het ritme en rendement, zoekt in samenspraak naar werkverbeteringen, enz. Een goede voorbereiding en een nauwgezette opvolging van een enclavewerking maken het verschil.

#### Nadelen

- Hoewel de doelgroepmedewerkers echt de kans krijgen om in een NEC-bedrijf te werken, blijven ze in contact met hun vertrouwde omgeving: er is permanente begeleiding door een vertrouwde monitor of werkbegeleider. Bovendien wordt er meestal in een team op enclave gegaan, waardoor de medewerker nog steeds nauw samenwerkt met collega's uit het SEC.
  - Op enclave blijft het vaak bij routinewerk dat vergelijkbaar is met het werk in een SEC-bedrijf, waardoor de competenties van doelgroepmedewerkers niet per se uitgedaagd worden.
- Het hoofddoel van enclavewerk is niet een stage lopen. Het enclavebedrijf blijft een klant voor het SEC-bedrijf en deze klant en zijn wensen en verwachtingen blijft de focus.
- Er mogen geen jobaanbiedingen verwacht worden voor de doelgroepmedewerkers.

#### Aanbevelingen

- Vakbondscentrales kennen het principe van enclaves en zijn geen tegenstanders. In elk geval is tijdige en voldoende communicatie cruciaal om ook hen de meerwaarde te laten inzien. Vakbonden moeten beseffen dat het enclavewerk werk is dat economisch onbetaalbaar is om door niet doelgroepmedewerkers te laten uitvoeren.
- Enclaves bieden bedrijven de mogelijkheid om meer activiteiten rendabel te kunnen verankeren. Bovendien verdringt dit geen andere jobs, het biedt alleen een oplossing voor onvindbare krachten op de krappe arbeidsmarkt.

#### Nodige documenten

- Ondernemingscontract (zelf op te maken)

### 3.4. Nazorg

#### 3.4.1. Overgang contract van SEC naar NEC

##### Aanbevelingen

- Vergezel de kandidaat bij het indienen van zijn aanvraag voor een ACTIVA-werkkaart.

##### Valkuilen

- Niet alle RVA-personeelsleden zijn op de hoogte van deze procedure.
- De hoogte van de activapremie kan pas worden geattesteerd door de activakaart, verstrekt na het ontslag van de kandidaat. Niet vooraf!

De stage zit er op! Bovendien heeft de doelgroepmedewerker een contract op de kop kunnen tikken. Proficiat, de tewerkstelling in het NEC kan van start gaan! Zit de taak van doorstroomcoach er nu op? Nee, nog niet helemaal...

##### Procedure

- De doelgroepmedewerker neemt in onderlinge toestemming ontslag bij het SEC-bedrijf.
- Op het formulier C4 moet staan: 'Ontslag in onderlinge toestemming omwille van doorstroom naar een arbeidscontract in het NEC met betere arbeidsomstandigheden.'
- Het NEC-bedrijf maakt een arbeidscontract op (eventueel onder voorbehoud van het goedkeuren van het ACTIVA-plan), of het levert een formele intentieverklaring af met betrekking tot het in dienst nemen van de betreffende kandidaat met een contract van onbepaalde duur, inclusief vermelding van het overeengekomen loon.
- De medewerker dient bovenstaande documenten bij de RVA in, om de ACTIVA-werkkaart aan te vragen. Het is aangewezen dat de doorstroomcoach hem hierbij vergezelt opdat de medewerker niet zonder of van een foutieve (te lage) ACTIVA-categorie wordt voorzien.

##### ACTIVA-plan

Doelgroepmedewerkers uit het SEC komen bij doorstroom naar het NEC in aanmerking voor het ACTIVA-plan. Aangezien de kandidaten reeds een werkloosheidsperiode hadden voor hun tewerkstelling in het SEC, zijn de loonkostverminderingen voor het NEC-bedrijf zeer hoog. Bovendien stelt de RVA een tewerkstelling in het SEC gelijk aan werkloosheid. Zodoende wordt een ACTIVA-werkkaart met een hoge categorie afgeleverd, en kan het NEC-bedrijf in alle gevallen minimaal 2 jaar genieten van de ACTIVA-voordelen:

- € 1.000,- RSZ-vermindering per kwartaal op de werkgeversbijdragen (of € 333,- per maand).
- € 500,- werkuitkering die de RVA aan de werknemer uitbetaalt (die het NEC-bedrijf van de loonkost kan aftrekken).



Neem zeker ook een kijkje op [www.werk.be](http://www.werk.be).  
Hier vind je de meest actuele informatie met betrekking tot dit onderwerp!

### Nazorg (communicatie)

Ook wanneer de voormalige doelgroepmedewerker definitief is overgeschakeld naar het NEC, is het aangeraden om af en toe contact op te nemen. Dit zowel met de doelgroepmedewerker zelf als met de nieuwe werkgever. Je kan dit zeker op een informele manier opvolgen: eens langsgaan of hen eens opbellen om te vragen hoe alles verloopt. Naargelang de behoefte aan opvolging, kan je dit contact langzaam afbouwen.

### 3.4.2. Nazorg



## 4. Algemene lessen en aanbevelingen

- Niet vergeten
- Handige tips
- To do's



## Niet vergeten

Plan doorstroom structureel in. Voorzie bijvoorbeeld vaste tijdstippen waarop rond doorstroom wordt gewerkt.

Alles start bij een goede communicatie!  
Naar:

- Doelgroepwerknemer.
- Omkadering.
- Werkvloerbegeleiders.
- Partners.

Vind niet opnieuw het warm water uit: er bestaan al zeer veel methodieken, onder andere deze opgesomd in deze gids. Ga eens bij andere SEC-organisaties ten rade.

Ga op prospectie of op bedrijfsbezoek in het NEC, zodat je een realistisch beeld hebt van waar de doelgroepmedewerker mogelijk terecht komt.

Motivatie is een doorslaggevende factor bij het werken rond ontwikkeling. Zowel vanuit de werknemers, als vanuit de werkgevers als ook vanuit de doorstroomcoach!

Ga in open gesprek met het NEC, waarbij alle vooroordelen meteen op tafel worden gelegd.

Bouw een netwerk uit met NEC- én SEC-organisaties. Je staat niet alleen in voor doorstroom!

Heb ook aandacht voor de omgeving van de doelgroepmedewerkers. Deze omgeving is vaak doorslaggevend wanneer je wil werken rond ontwikkeling en groei!

Ga stapsgewijs te werk en neem je tijd bij een doorstroomtraject. Groei en ontwikkeling gebeuren niet op enkele dagen tijd.

Vergeet niet ook de werknemers uit het NEC mee te krijgen! Zij worden immers de collega's van doorgestroomde doelgroepwerknemers en ook bij hen moet er dus weerstand worden weggewerkt.





### Handige tips

Zorg voor goede en voldoende contacten tussen de partners. Maak hierbij ook een duidelijke aflijning van de wederzijdse verwachtingen en rolverdeling.

Bekendheid van en succesverhalen binnen doorstroom trekken nieuwe NEC-werkgevers aan en motiveren ook andere doelgroepwerknemers om actief aan de slag te gaan om eigen doorstroomtrajecten te doen slagen.

Zoek stageplaatsen in het verlengde van het huidige werk van de eigen werkplaats. Op die manier verklein je de opstartdrempel.

Bij overheidsinstellingen is er vaak een ellenlange procedure om een tewerkstelling te kunnen starten, maar deze zijn vaak ook het duurzaamst. Houd dit zeker in het achterhoofd bij het zoeken naar partnerschappen in het NEC.

Maak doorstroom levend in je organisatie. Werk bijvoorbeeld met voorbeelden van collega's die reeds doorstroomden, of werk in groepen waarbij men elkaar kan steunen en met elkaar in gesprek gaat.

Registreer en houd alle stappen bij die een persoon zet. Onthoud hierbij ook dat groei geen zuiver lineair proces is. Soms zal iemand een stap terug moeten zetten om op lange termijn 2 stappen vooruit te gaan.

Ziekenhuizen zijn vaak heel grote organisatie met een ruim aanbod aan functies. Dit is heel nuttig voor het aangaan van een partnerschap.





## To do's

Wees flexibel binnen je doorstroomtrajecten. Er bestaat niet slechts één beste oplossing: elke doelgroepwerknemer, elke SEC-organisatie en elke NEC-organisatie is anders.

Zorg dat je ook de vakbonden mee hebt in het doorstroomverhaal.

Zie doorstroom als een waardevolle investering. Hiervoor dienen middelen en tijd te worden vrijgemaakt.

Zorg voor voldoende persoonlijke begeleiding en ondersteuning voor de werknemers. Dit is een investering waarvan je later de vruchten plukt. Een goede overstap maken brengt je al een heel eind op weg naar een duurzame tewerkstelling in het NEC.


Leg de lat binnen je eigen organisatie voor bepaalde doelgroepmedewerkers al eens hoger. Op die manier bereid je hen voor op het NEC. Zo kan je trouwens ook aan interne doorstroom werken.

Werk aan een goede start! Zorg voor een gefundeerd voortraject waarbij alle belanghebbenden betrokken worden en de tijd wordt genomen om IEDEREEN mee te krijgen.

Kader ontwikkeling en groei binnen je gehele organisatie. Geef het een plaats in je missie en visie.



## 5. Cases

Allemaal goed en wel, zo'n doorstroombeleid, maar welke effecten heeft dat nu? Zijn er positieve ervaringen? Hoe ervaren de doelgroepmedewerkers het? Allemaal vragen die je kan stellen als je in je organisatie start met een doorstroom- en ontwikkelingsbeleid. We kunnen je alvast zeggen dat er een heleboel positieve ervaringen zijn voor zowel de organisatie als voor de medewerkers .

### Getuigenissen Blankedale vzw

**X.** vond zelf een vacature tot arbeidszorgbeleider bij IGO. Haar grootste probleem zit in haar gebrek aan assertiviteit en haar planningsvermogen. De doorstroomcoach heeft haar vervolgens persoonlijke begeleiding gegeven om haar te trainen in haar assertiviteit en haar planningsvermogen. Samen werd een sollicitatiebrief opgesteld en is X. op sollicitatiegesprek mogen komen. Hoewel het advies daarvan negatief was, is X. toch heel gemotiveerd om verder te gaan en krijgt ze momenteel nog steeds begeleiding om assertiever te worden.

**Y.**, een Franstalige werknemer bij Blankedale, wil heel graag monitor worden. Hier was echter geen mogelijkheid toe. Het blijkt dat hij vooral graag meer verantwoordelijkheden krijgt. Hij rijdt nu met een stapelaar en is helemaal opengebloeid. Y. neemt zijn verantwoordelijkheid en is hier heel blij mee. We bekijken verder wat de extra mogelijkheden nog zijn in de toekomst om hem nog meer op verschillende plaatsen in te zetten.

**Z.** heeft dankzij de begeleiding weer terug zin gevonden in het werk. Hij was daarvoor regelmatig afwezig en kwam niet meer graag werken. Doordat hij zijn problemen bespreekbaar kon maken, heeft hij ook in samenwerking met de psychiater een hele metamorfose doorgemaakt. Hij is helemaal open gebloeid en komt weer met een glimlach naar het werk!

### Getuigenissen Mentor vzw

#### Stage als vrachtwagenchauffeur bij RBE Trans

M. (42 jaar, Kortrijk): "Het was voor mij een positieve ervaring. Ik heb veel dingen bijgeleerd. Ik weet nu wat 'distributie' betekent, hoe je moet werken met een scanner, hoe je de juiste formulieren moet invullen, enz. Door deze stages (M. liep ook stage bij IMOG als chauffeur) heb ik ook verschillende plaatsen gezien. Na de stage hebben we de stage ook geëvalueerd. Er waren veel dingen goed, maar er waren ook een aantal punten waar ik nog kan groeien. Zo is mijn Nederlands nog niet perfect en moet ik mij hier nog verder in scholen. De werkgevers van mijn stageplaatsen waren ook tevreden. De stages waren voor mij positief om een andere sector te leren kennen. Nu wil ik verder mijn Nederlands verbeteren en een gespecialiseerde vervoersopleiding (ADR) volgen om sterker te staan en eventueel een nieuwe job te vinden. Ik ben heel gemotiveerd om te werken."

#### "Bij de Mailingman werken ze met papier, hier met fietsen..."

Volgens Stan Callens, zaakvoerder van de groeiende kmo uit Heule, werkt deze stage niet enkel voor de stagiairs verrijkend. Beide stagiairs integreerden verrassend vlot en hoewel de stages slechts van korte duur waren, kwamen V. en W. al snel met verbetervoorstellen. Een kritische blik van een buitenstaander is goud waard. Mocht De Mailingman in de nabije toekomst een magazijnier aanwerven, krijgt één van beide de eerste kans!

Bij de vraag aan V. waar het grootste verschil ligt tussen een privé-onderneming en zijn huidige werkgever: "Bij de Mailingman werken ze met papier, hier met fietsen. Er moet net zo goed ingepakt, geladen en gelost en geleverd worden."

“

”

Met een rugzakje vol zwaar verleden kwam Dirk in 2011 in SW IMSIR terecht. Dirk ontpopte zich al snel tot een onmisbare schakel in het poetsteam. Dirk is een echte 'regelaar'. De voorraad in de wagens van de werkvloerbegeleiders sorteert hij netjes en vult hij aan wanneer nodig. Hij poetst grondig en heeft nauwelijks instructies nodig. Tijdens zijn stage in WZC Den Beuk in Boom werden zijn kwaliteiten dan ook meteen ontdekt. Ze waren heel blij met zo'n handige man die de zwaarste klusjes spontaan voor zijn rekening nam. Voor Dirk betekende de stage een nieuwe en leerrijke uitdaging. Het vertrouwen in zijn eigen kunnen is terecht gegroeid. Na de stage kreeg Dirk een contract aangeboden. Hij heeft zijn plaats in het reguliere arbeidscircuit meer dan verdiend.

Getuigenis Dirk -  
BW IMSIR



| [socialeconomie.be](http://socialeconomie.be)

V.U. Mark Vanhumbecck  
inIC vzw  
Kanunnik De Deckerstraat 20A  
2800 Mechelen  
Tel 015 29 42 70  
[www.socialeconomie.be](http://www.socialeconomie.be)  
[www.in-c.biz](http://www.in-c.biz)