

Toeleiding in de praktijk: de ervaringen en good practices van een aantal maatwerkbedrijven

Nieuwe maatwerkers aantrekken is niet zo eenvoudig (meer), dat signaal krijgen we vaak vanuit de sector. Vanuit Groep Maatwerk willen we jullie hier dan ook in ondersteunen. In 2024 gaan we dit onder andere doen door:

- de organisatie van enkele regionale trefmomenten waar we de relevante arbeidsmarktactoren (VDAB, OCMW, GTB, GLOW-partners,...) rond de tafel uitnodigen om te bekijken hoe/waar we de onderlinge samenwerking nog kunnen versterken.
- in samenwerking met de BuSO-scholen nieuwe competentieprofielen te ontwikkelen, zodat leerlingen sterker en gericht kunnen worden voorbereid op een tewerkstelling in een maatwerkbedrijf.
- te onderzoeken welke drempels er momenteel bestaan in de tewerkstelling van OV2- jongeren en hoe hoe nieuwe digitale ontwikkelingen een antwoord kunnen bieden op de groeiende uitdagingen rond taaldiversiteit en communicatie met (nieuwe) medewerkers

Met dit artikel willen we jullie alvast wat inspiratie bieden. We gingen ons oor te luisteren leggen bij Mariasteen en WAAK, twee maatwerkbedrijven waar ze het 'open deur' concept hanteren.

Een gesprek met Tine Platteeuw, verantwoordelijke voor het team instroom en het opleidingscentrum bij WAAK en Stefaan Degryse, eindverantwoordelijke HR bij Mariasteen.

Op welke manier gaan jullie vandaag tewerk voor de toeleiding van maatwerkers?

Tine: Wij hanteren binnen WAAK twee pijlers: een vacaturegerichte en een persoonsgerichte toeleiding. Wat de vacaturegerichte betreft: voor een aantal functies schrijven we gerichte vacatures uit. Voor andere functies gaat het over algemene vacatures, bijvoorbeeld voor montagearbeiders.

Het grootste deel van de aanwervingen gebeurt echter *persoonsgericht*. Mensen komen op gesprek en we starten een traject om samen met hen te bekijken wat ze graag doen, hoe ze functioneren en welke vaardigheden ze hebben. Dit leggen we naast de organisatie en haar noden en op basis hiervan proberen we de match te maken. Soms starten mensen meteen in ons maatwerkbedrijf, voor anderen is starten bij ZOWE

(*Zorgzaam Werk, waar AMA – arbeidsmatige activiteiten - aangeboden worden, nvdr*)
meer aangewezen.

Stefaan: Heel herkenbaar! Alleen heet de AMA-werkvloer hier IONA (*introductie en opstap naar arbeid*). Ook wij kijken naar de persoon en zijn of haar mogelijkheden en matches die aan onze activiteiten en vacatures. Wij hanteren daarvoor het beeld van de bank die voor ons kantoor staat. Voor iedereen die op de bank komt zitten, zoeken we geschikt werk. Ook in barre economische tijden zoals vandaag, met laag werkvolume in sommige activiteiten. Gezien de diversiteit aan activiteiten die we aanbieden - met enclavewerk, groenonderhoud, poetsen en klussen - lukt ons dat meestal wel. Alleen duurt het nu soms wat langer dan vroeger.

Tine: De puzzel is gezien de economisch moeilijke tijden inderdaad moeilijker te leggen dan voorheen. Toch blijven we vasthouden aan ons principe om passend werk te vinden, waarbij de intrinsieke mogelijkheden van mensen centraal staan. Alleen duurt het nu vaak wat langer om die match te vinden. Mensen vertoeven langer in ons opleidingscentrum, voor we ze kunnen doorsturen naar een afdeling. Maar dit blijft de beste aanpak met het oog op een duurzame tewerkstelling.

Uiteraard houden we de organisatienoden ook altijd in het achterhoofd bij het maken van die match. Als ze op een bepaalde afdeling smeken om mensen, dan kijken we in eerste instantie of mensen daar zouden passen.

Betekent deze manier van werken dat mensen bij jullie ook deeltijds kunnen starten?

Stefaan: Absoluut. Deeltijds kunnen werken is een essentieel onderdeel van maatwerk. De werkzaamheidsgraad in West-Vlaanderen behoort tot de hoogste in Europa, dus bij mensen die nog niet aan het werk zijn liggen gezondheidsproblemen vaak aan de oorzaak. Verwachten dat zij meteen 38 uur per week werken, is onrealistisch. We vragen enkel dat mensen minimum drie halve dagen kunnen werken. Geleidelijk aan bekijken we dan – samen met de arbeidsgeneesheer- of dat kan opgeschaald worden.

Tine: Idem hier. De deuren staan wijd open, wijder dan ooit tevoren. Met alle verschillende uurroosters die we hebben, is de puzzel in de productie vaak complex te leggen. Maar mensen die geforceerd worden om voltijds te werken en bijgevolg om de haverklap uitvallen, maakt de puzzel minstens zo complex.



Hier kan dus iedereen starten. De enige 'uitzondering' op dat principe, is als mensen meermaals niet op een eerste gesprek of proefdag geraken. Maar ook daar betekent dit eerder 'niet nu', dan 'nooit'. Soms kiezen we ervoor iemand te laten starten in een beroepsverkennde stage via VDAB, of we laten hen starten in een AMA-traject binnen ZOWE.

Wie zijn jullie (belangrijkste) partners voor toeleiding? En vanwaar komen de mensen die bij jullie starten?

Tine: VDAB en GTB zijn voor ons nog steeds de belangrijkste partners. Ook door de plaatselijke OCMW's worden heel wat mensen toegeleid. Verder zijn ook organisaties als Groep Intro en Emino relevante toeleiders. En bij ons – op de grens met Wallonië - ook Forem, de Waalse tegenhanger van VDAB. In 2022 – de periode waarin we veel openstaande vacatures hadden - hebben we zelfs nog een buslijn ingelast om mensen uit die regio bij ons te krijgen.

Daarnaast hebben we veel spontane aanmeldingen, een trend die in de coronaperiode begon – en is gebleven. Doorlooperperiodes bij VDAB worden langer, mensen verliezen hun geduld en beginnen zelf rond te kijken. Ze vinden ons via onze website, de boodschappen op onze camionettes of mond-aan-mond reclame van kennissen. Wanneer ze hier aankloppen zonder attestering geven we hen advies over hoe ze dat zo snel mogelijk in orde kunnen brengen.

Stefaan: Ook bij ons zijn VDAB en GTB de belangrijkste partners. En ook hier zit het aantal spontane sollicitaties in stijgende lijn. Verder hebben wij een goed contact met een aantal scholen in de buurt. Toch kunnen we de laatste jaren het aantal leerlingen dat vanuit BuSo doorstroomt naar ons op twee handen tellen. Dat heeft te maken met een mismatch tussen de richtingen die BuSo aanbiedt en de activiteiten die wij hebben. Dat voelen we sterk op microniveau, maar het is ook op macroniveau een thema.

Op welke manier proberen jullie de banden met jullie toeleiders te versterken?

Tine: Constant investeren in het contact met je toeleiders is cruciaal. Je mag elkaar niet met rust laten (*lacht*). Wij zitten sowieso twee keer per jaar samen met hen. Dan duiden we de tendenzen, de cijfers, de uitdagingen waar we mee worstelen. Zo kunnen zij constructief mee werken en inspelen op de concrete situatie op de vloer.



In september 2023 hebben we daarnaast een bezoekdag georganiseerd voor alle toeleiders. We zijn met hen een volledige dag werkposten gaan bekijken. Als zij dan een vacature voor de metaalafdeling zien passeren, hebben ze een beter beeld van wat die job inhoudt en kunnen ze dit veel beter duiden naar hun cliënten.

En vorige week hadden we hier nog een infomoment voor alle West-Vlaamse BuScholen. We tonen hen dan hoe het er hier aan toegaat en we zetten hen ook aan het werk. Zelf nemen we deel aan de schoolraad van scholen in de buurt. De brug slaan tussen onderwijs en werk is erg belangrijk, we zijn immers elkaars partner. Positieve stages resulteren vaak in een tewerkstelling.

Verder organiseren we ook jaarlijks jobdagen voor knelpuntfuncties zoals schoonmaak en groenonderhoud. Zo kunnen mensen aan den lijve voelen wat de job precies inhoudt en hoe een werkdag eruit zien. Dat soort dagen organiseren we via de VDAB en we maken ze bekend via onze website en onze socials (die oogsten hier veel weerklank).

Stefaan: Ook wij zetten onze deuren open voor scholen en consulenten bij VDAB, GTB,... Wekelijks hebben we contact met onze 'SPOC' (*single point of contact*, nvdr) bij VDAB, waarbij we samen de dossiers overlopen. Het contact zit goed, al is de doorlooptijd soms wat lang.

We nemen ook deel aan Openbedrijvendag. Onze medewerkers zijn dan zo fier als ze kunnen tonen wat ze hier doen!

Zijn ook stages een vorm van toeleiding bij jullie?

Tine: In normale tijden organiseren we veel beroepsverkennde stages, wat een uitstekend kanaal is voor toeleiding. In 2024 zijn we daar met pijn in het hart voorlopig mee gestopt. Onze stage filosofie is: een positieve stage mondt uit in een contract. Dat kunnen we nu helaas niet garanderen. Bovendien organiseren we een stage liefst aan een werkpost, en ook dat is nu moeilijk.

Stefaan: Wij bieden wel nog stages aan, mét een duidelijke boodschap aan de kandidaat-stagiairs over werkvolumes en types van beschikbaar werk. Zo hebben we in de montage veel werkloosheid, terwijl we in de horeca een interimkantoor moeten inschakelen.



Door stages raken mensen vertrouwd met wat 'werken in een maatwerkbedrijf' betekent. We merken daarbij dat er toch nog wat werk aan de winkel is naar beeldvorming, zowel bij leerkrachten als bij leerlingen. Het beeld van 'etiketjes plakken' blijft hardnekkig.

Vinden jullie het moeilijker dan vroeger om maatwerkers te vinden?

Tine: Toen ik hier vijf jaar geleden startte, hadden we 150 openstaande vacatures voor maatwerkers en kregen we die amper ingevuld. Nu hebben we veel minder vacatures, dus stelt het probleem zich minder. Toch blijven we minstens 1 maatwerker per week aanwerven, om de natuurlijke uitstroom op te vangen.

Stefaan: Dat proberen we hier ook te doen. Voorspellingen doen over uitstroom is niet altijd even gemakkelijk, maar 13% van onze maatwerkers is ouder dan 58. Dat cijfer laat weinig aan de verbeelding over: er komt een pensioengolf aan. Om de organisatie draaiende te houden, *moeten* we nu dus blijven aanwerven. Een boodschap die in tijden van veel economische werkloosheid echter moeilijk te brengen is op een ondernemingsraad.

Maar om terug te keren naar de vraag: vandaag is het vooral moeilijk om omkaderingspersoneel te vinden. Daar werken we normaal vacaturegericht. Tegenwoordig werven we echter ook mensen aan die niet volledig matchen met beschikbare vacatures. Die zetten we dan in als 'vlinders', die op alle afdelingen afwezigheden opvangen. Zo leren ze de organisatie en de verschillende activiteiten kennen. Niet altijd zo evident en er is soms wat weerstand tegen, maar het is een absolute noodzaak om onze organisatie draaiende te houden. 'Opleiden is het nieuwe rekruteren' is niet voor niets het adagium op de HR-congressen van vandaag.

Een mooie quote om mee te eindigen. Merci voor het delen van jullie ervaringen!

Uitgelicht: Een contract voor iedereen

Bjorn Elewaut, HR-verantwoordelijke bij De Brug en ferm believer in het 'open hiring' concept: "Open hiring" laat toe 'on the job' een beeld te krijgen van de talenten en skills van maatwerkers. Zij slagen er vaak minder goed in onder woorden te brengen waar ze goed of minder goed in zijn, waardoor na een kennismakingsgesprek mogelijk een verkeerd beeld ontstaat over hun



mogelijkheden. Beter is hen meteen te laten starten en gaandeweg te ontdekken waar ze sterk in zijn.

Verder kunnen maatwerkbedrijven sterke partners zijn voor de overheid als het gaat over indicering en trajectbepaling. Waarom zou het maatwerkdecreet niet kunnen uitgroeien tot een structureel partnerschap tussen maatwerkbedrijven en de overheid, waarbij maatwerkbedrijven indiceringsdossiers voorbereiden op de werkvloer, om op basis daarvan een inschakelings- of opleidingstraject op maat van de werkzoekende uit te werken?

Op die manier kan de overheid zich focussen op de uiteindelijke beslissing welke tewerkstellingsondersteunende maatregelen noodzakelijk zijn. Het laat maatwerkbedrijven toe hun inspanningen rond selectie, attestering, onboarding nog meer te valoriseren en een warme overdracht aan zorg of reguliere economie te voorzien.

En, last but not least, biedt het de werkzoekende een zeer laagdrempelig inschakelingstraject, waar intensief op basisvaardigheden gewerkt kan worden. Ik maak me sterk dat we, mits het vastleggen van een aantal criteria, snel helder kunnen krijgen welke werkzoekenden we op deze innovatie manier in een duurzaam, op maat gemaakt groeitraject kunnen inschakelen.

