

Van niet-beroepsactief naar duurzaam tewerkgesteld

Eindrapport SALKturbo project

November 2025

Auteurs

Laura Engels

SEIN - Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen, Universiteit Hasselt

Koen Van Laer

SEIN - Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen, Universiteit Hasselt

Patrizia Zaroni

R4D - School voor Sociale Wetenschappen, Universiteit Hasselt

Dit project werd uitgevoerd door een consortium bestaande uit UHasselt, IN-Z, Stad Genk, ACV Limburg, VDAB Limburg, VKW Limburg en VOKA Limburg.

Dit project kwam tot stand dankzij de financiële steun van de provincie Limburg.



1. Inleiding.....	4
2. Opzet literatuuronderzoek en stakeholderonderzoek.....	8
2.1. Opzet literatuuronderzoek.....	8
2.2. Opzet stakeholderonderzoek.....	9
3. De kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers.....	16
3.1. Resultaten literatuurstudie.....	16
3.1.1. Skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills.....	16
3.1.1.1. Gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen.....	17
3.1.1.2. Hoge skillvereisten bij werkgevers.....	18
3.1.2. Zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers.....	19
3.1.2.1. Het zoekproces van niet-beroepsactieve personen.....	20
3.1.2.2. Het zoekproces van werkgevers.....	21
3.1.3. Organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt.....	24
3.1.3.1. Uitdagingen om deelname aan de arbeidsmarkt te organiseren in de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen.....	24
3.1.3.2. De organisatie van werk door werkgevers.....	26
3.2. Resultaten stakeholderonderzoek.....	27
3.2.1. Skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills.....	27
3.2.1.1. Gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen.....	27
3.2.1.2. Hoge skillvereisten van werkgevers.....	29
3.2.2. Zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers.....	31
3.2.2.1. Het zoekproces van niet-beroepsactieve personen.....	31
3.2.2.2. Het zoekproces van werkgevers.....	33
3.2.3. Organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt.....	36
3.2.3.1. Uitdagingen om deelname aan de arbeidsmarkt te organiseren in de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen.....	36
3.2.3.2. De organisatie van werk door werkgevers.....	39
4. Goede praktijken om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten.....	43
4.1. Resultaten literatuurstudie.....	43
4.1.1. Begeleiding van niet-beroepsactieve personen om de kloof met werkgevers te verkleinen.....	43
4.1.2. Organisatiepraktijken om de kloof met niet-beroepsactieve personen te verkleinen.....	46
4.1.2.1. Jobontwerp als basis voor het aanpakken van de skill- en organisatiekloof.....	47
4.1.2.2. Breder flankerend beleid om te komen tot duurzame tewerkstelling.....	50
4.2. Resultaten stakeholderonderzoek.....	52
4.2.1. Goede praktijken voor het begeleiden van niet-beroepsactieve personen.....	53
4.2.1.1. Werken aan de zoekkloof.....	53
4.2.1.2. Werken aan de skillkloof.....	57

4.2.1.3. Werken aan de organisatiekloof.....	59
4.2.2. Goede praktijken voor werkgevers.....	61
4.2.2.1. Werken aan de zoekkloof.....	61
4.2.2.2. Werken aan de skillkloof.....	63
4.2.2.3. Werken aan de organisatiekloof.....	65
5. Proeftuinen.....	71
5.1. Aanpak proeftuinen en kwalitatieve evaluatie.....	71
5.1.1. Ontwikkeling prototype.....	71
5.1.2. Opzet en uitvoering proeftuinen.....	75
5.1.3. Kwalitatieve evaluatie van de proeftuinen.....	78
5.2. Bevindingen proeftuinen.....	80
5.2.1. Bevindingen met betrekking tot het onderdeel van het prototype voor voortrajecten met niet-beroepsactieve personen.....	80
5.2.1.1. Het belang van outreach om niet-beroepsactieve personen te vinden... 80	
5.2.1.2. Het belang van het opbouwen van een vertrouwensband bij kennismaking.....	82
5.2.1.3. Het belang van het in kaart brengen van iemands levenssituatie.....	84
5.2.1.4. Het belang van werken aan zelforiëntatie.....	85
5.2.1.5. Het belang van het identificeren van aan jobdoelen en stappen om die te bereiken.....	86
5.2.1.6. Het belang van versterken van kennis, vaardigheden en attitudes.....	88
5.2.1.7. Het belang van ondersteuning bij sollicitaties en warme overdracht.....	90
5.2.2. Bevindingen met betrekking tot de onderdelen van het prototype voor voortrajecten met werkgevers en natrajecten op de werkvloer.....	90
5.2.2.1. De rol van jobanalyse en jobontwerp om te komen tot een match.....	91
5.2.2.2. Het belang van skillontwikkeling bij jobontwerp.....	93
5.2.2.3. Aandacht voor teamontwerp bij jobontwerp.....	93
5.2.2.4. Het belang van een beleid rond begeleiding en ondersteuning.....	94
5.2.2.5. Het belang van een inclusief werving- en selectiebeleid.....	95
5.2.2.6. Het belang van inclusieve teams en inclusief leiderschap.....	96
5.3. Finaliseren van de blauwdruk.....	98
6. Conclusie.....	100
6.1 Overkoepelende conclusies.....	101
6.1.1. De kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers.....	101
6.1.2. Goede praktijken om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten.....	102
6.1.3. Overkoepelende beschouwingen over het dichten van de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers.....	104
7. Referenties.....	106

1. Inleiding

Eén van de uitdagingen waarmee de Limburgse, en bij uitbreiding de Vlaamse, arbeidsmarkt geconfronteerd wordt, is krapte. Er is dus een onvervulde vraag naar arbeid, waarbij werkgevers geconfronteerd worden met heel wat openstaande vacatures die zeer moeilijk ingevuld geraken. Ondertussen zijn er echter ook heel wat mensen op arbeidsleeftijd die niet aan het werk zijn. Er is dus sprake van een mismatch tussen de vraag naar arbeid door werkgevers en het (potentiële) aanbod van arbeid dat deze vraag zou kunnen invullen (Vansteenkiste et al., 2024).

De groep van mensen die op dit moment niet aan de slag zijn - en dus de onvervulde vraag naar arbeid zou kunnen invullen - bestaat ten eerste uit werklozen. Volgens de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) definitie gaat dit om niet-werkenden die in de voorafgaande vier weken naar werk hebben gezocht en beschikbaar zijn om binnen de twee weken te starten. Het gaat dus om het actieve aanbod van arbeid dat snel de openstaande vraag kan invullen. Ook personen die reeds werk hebben gevonden dat binnen drie maanden aanvangt, worden tot deze groep gerekend (Vansteenkiste et al., 2024).

Niet-beroepsactieve personen zijn naast werklozen een andere groep die in principe de onvervulde vraag naar arbeid zou kunnen invullen. Dit zijn personen die (volgens de definities van de ILO) geen werk hebben en evenmin werkloos zijn. Het gaat dus om mensen die niet actief naar werk zoeken en/of niet op korte termijn beschikbaar zijn voor werk (Vansteenkiste et al., 2019; 2024). Binnen de groep van niet-beroepsactieve personen zijn nog een aantal verschillende subgroepen te onderscheiden.

Ten eerste omvat het mensen die of zoeken naar werk of beschikbaar zijn voor werk. Deze groep bestaat uit niet-beschikbare werklozen, die actief zoeken naar werk, maar niet binnen de twee weken beschikbaar zijn om aan de slag te gaan. Daarnaast zijn er de latente werklozen, die niet actief op zoek zijn naar een job, maar wel op korte termijn beschikbaar zijn (Vansteenkiste et al., 2019; 2024).

Ten tweede gaat het om mensen die niet actief naar werk zoeken en niet beschikbaar zijn voor werk. Een eerste groep zijn mensen die zichzelf toch als werkend of werkloos zien. Het gaat bijvoorbeeld om personen die zichzelf als werkend zien, maar enkel vrijwilligerswerk uitvoeren of in loopbaanonderbreking zijn (maar niet als werkend beschouwd worden volgens de ILO-definitie). Het kan ook gaan om mensen die zichzelf wel percipiëren als werkloos maar slechts passief op zoek zijn naar een job en niet beschikbaar zijn om binnen de twee weken te starten. Daarnaast bestaat deze groep van niet-beroepsactieve personen uit mensen die niet actief zoeken naar werk en niet beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt en zichzelf ook niet als werkend of werkzoekend

beschouwen. Voorbeelden zijn arbeidsongeschikten, huisvrouwen- en mannen, studenten en (vervroegd) gepensioneerden (Vansteenkiste et al., 2019; 2024).

Om knelpuntberoepen ingevuld te krijgen en de Vlaamse doelstelling van een algemene werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken, kunnen we dus niet enkel kijken naar werklozen, maar ook naar niet-beroepsactieve personen. Mensen uit deze groep duurzaam tewerkstellen is daarenboven ook belangrijk vanuit het oogpunt van inclusie. Dit onbenut arbeidspotentieel is immers sterk terug te vinden bij groepen zoals personen met een handicap, personen geboren buiten de EU, vrouwen met een migratieachtergrond, laaggeschoolden en 55-plussers (Commissie Diversiteit SERV, 2020; SERV, 2019; Vansteenkiste et al., 2020; Van Laer & Zanoni, 2018).

Mensen uit deze diverse groep van niet-beroepsactieve personen duurzaam toeleiden naar werk is echter een complexe uitdaging. Vaak worden ze immers geconfronteerd met drempels die hun duurzame tewerkstelling kunnen bemoeilijken (Commissie Diversiteit SERV, 2020; Goffin et al., 2022; Vansteenkiste et al., 2020). Deze drempels wegwerken vereist gerichte acties. Klassieke activeringstrajecten zijn echter vaak onvoldoende om op een effectieve manier in te spelen op deze drempels en op de specifieke noden en problematieken van alle niet-beroepsactieve personen (Commissie Diversiteit SERV, 2020; Vansteenkiste et al., 2020). Deze trajecten besteden daarenboven traditioneel minder aandacht aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Ook aan werkgeverskant kunnen echter drempels bestaan die het moeilijk maken voor niet-beroepsactieve personen om aan de slag te gaan en om duurzaam aan de slag te blijven. Zorgen dat ze duurzaam tewerkgesteld worden, kan dus ook inspanningen vereisen aan werkgeverskant (Commissie Diversiteit SERV, 2020; Goffin et al., 2022; Van Laer et al., 2021; Van Laer & Zanoni, 2018, 2019).

Het doel van dit project "van niet-beroepsactief naar duurzaam tewerkgesteld" was inspelen op de uitdagingen die bijdragen aan deze kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Het project ging hierbij uit van het idee dat de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers wegwerken kan gebeuren door inspanningen aan beide kanten. Het focust met andere woorden op de vraag hoe niet-beroepsactieve personen en werkgevers naar elkaar toe kunnen bewegen om de kloof die tussen hen bestaat te dichten, een match mogelijk te maken en te komen tot duurzame tewerkstelling.

Dit project deed dit door via een proces van service design (Stickdorn et al., 2018) een blauwdruk te ontwikkelen die een stappenplan omvat met innovatieve methodieken, goede praktijken, illustraties, praktische informatie en relevante ondersteuning. Deze focuste zowel op methodieken die gebruikt kunnen worden om niet-beroepsactieve personen naar werk te begeleiden en op praktijken die werkgevers kunnen gebruiken om niet-beroepsactieve personen te laten instromen en duurzaam tewerk te stellen. Centraal in

deze blauwdruk stond het idee van jobontwerp, dat we beschouwen als een belangrijk middel om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten. Deze blauwdruk werd omgezet in een interactieve website - www.maakdematch.be - die gebruikt kan worden door alle trajectbegeleiders, werkgevers, dienstverleners, lokale besturen, sociale partners, relevante netwerken en andere stakeholders die werk willen maken van de duurzame tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen.

In lijn met het service design proces (Stickdorn et al., 2018), omvatte dit project met name een aantal stappen. Ten eerste werd een literatuurstudie en een stakeholderonderzoek uitgevoerd. Daarbij werden inzichten verzameld in goede praktijken en kritische succesfactoren voor het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het duurzaam tewerkstellen van niet-beroepsactieve personen, rekening houdend met de specifieke (begeleidings)noden, drempels, mogelijkheden en problematieken van niet-beroepsactieve personen, werkgevers en andere stakeholders. Om inzicht te krijgen in deze noden en drempels hebben we op basis van dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen drie soorten kloven tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers: een skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills, een zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en dat van werkgevers, en een organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt. Daarna identificeerden we goede praktijken - zowel voor de begeleiding van niet-beroepsactieve personen als voor werkgevers - die kunnen helpen om deze skillkloof, zoekkloof en organisatiekloof te dichten.

Op basis van deze wetenschappelijke inzichten en brainstormsessies met leden van het projectconsortium, werd een prototype van de blauwdruk ontwikkeld. Het globale prototype werd opgebouwd rond het moment van matching tussen de niet-beroepsactieve persoon en de werkgever, en bestond uit onderdelen voor een voortraject voor niet-beroepsactieve personen (bestaande uit 9 stappen), een voortraject met werkgevers en een natraject op de werkvloer na de matching. Voor deze twee laatste stappen bestond het prototype uit een methodiek om jobs te analyseren en inclusiever te ontwerpen, en een sjabloon om het bredere organisatiebeleid te analyseren en waar nodig aan te passen om van de match een duurzaam succes te maken. Dit prototype werd vervolgens getest in proeftuinen in Limburg, waarbij niet-beroepsactieve personen en werkgevers gematcht werden. Er gebeurde een kwalitatieve evaluatie aan de hand van interviews met centrale betrokkenen en nota's over de ervaringen van jobcoaches tijdens de verschillende stappen van de trajecten. Op basis van deze proeftuinen werd de blauwdruk gefinaliseerd.

Dit SALKturbo project werd gefinancierd door de provincie Limburg en kwam tot stand op basis van een samenwerking tussen de onderzoeksgroepen SEIN (Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen) en R4D (School voor Sociale Wetenschappen) van

Universiteit Hasselt, IN-Z, Stad Genk, ACV Limburg, VDAB Limburg, VKW Limburg en VOKA Limburg. UHasselt coördineerde het project en was onder andere verantwoordelijk voor het literatuuronderzoek, het stakeholderonderzoek, en de evaluatie van de proeftuinen. IN-Z en Stad Genk waren onder andere verantwoordelijk voor het uitvoeren van de proeftuinen. Deze drie partners hadden ook een centrale rol in alle andere stappen van het project. ACV Limburg, VDAB Limburg, VKW Limburg en VOKA Limburg waren betrokken bij de brainstormsessies en ondersteunden verder het project met hun kennis en netwerk.

2. Opzet literatuuronderzoek en stakeholderonderzoek

De eerste fase van het project bestond uit een literatuuronderzoek en een stakeholderonderzoek. Deze fase had als voornaamste doel om de ontwikkeling van de blauwdruk te ondersteunen met wetenschappelijke inzichten over de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers - en de specifieke noden, drempels en problematieken die deze veroorzaken - en over goede praktijken die gebruikt kunnen worden om op deze noden, drempels en problematieken in te spelen en deze kloof te dichten.

2.1. Opzet literatuuronderzoek

Ten eerste werd een literatuuronderzoek uitgevoerd. Het had als doel bestaande wetenschappelijke kennis samen te brengen om de ontwikkeling van de blauwdruk te ondersteunen. Specifiek verzamelden we bestaande wetenschappelijk inzichten met betrekking tot:

1. de specifieke noden, drempels, en problematieken die ervoor kunnen zorgen dat werkgevers en niet-beroepsactieve personen niet komen tot een duurzame match.
2. de methodieken, goede praktijken en kritische succesfactoren om te komen tot een duurzame match tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers.

Gezien het project vertrok van het idee dat het wegwerken van de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers kan gebeuren door inspanningen aan beide kanten, werden in dit literatuuronderzoek twee grote literatuurstromen samengebracht. Ten eerste werd gefocust op de literatuur rond niet-beroepsactieve personen, aangevuld met relevante aanverwante literatuur rond de arbeidsmarktervaringen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en rond werkloosheid. Hierbij lag de focus zowel op literatuur die inzicht geeft in de drempels die niet-beroepsactieve personen ervaren als op literatuur die focust op goede praktijken om hen te begeleiden naar werk. Ten tweede werd gefocust op de literatuur rond werkgevers. Hierbij lag de focus zowel op literatuur die inzicht geeft in de drempels aan werkgeverskant die ervoor kunnen zorgen dat niet-beroepsactieve personen en andere groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet duurzaam instromen, en op literatuur die inzichten geeft in de goede praktijken die werkgevers kunnen gebruiken om hen duurzaam tewerk te stellen. Hierbij ging het onder andere om literatuur met betrekking tot HRM, diversiteit(smanagement) in organisaties, arbeidsmarktdiscriminatie, jobontwerp en de duurzame tewerkstelling en inclusie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zoals personen met een handicap of met een migratieachtergrond).

Ten eerste werden op basis van de literatuurstudie heel wat factoren aan de vraag- en aanbodkant geïdentificeerd die kunnen zorgen voor drempels voor de duurzame tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen. In lijn met het idee dat de mismatch tussen vraag en aanbod als een kloof moet gezien worden tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers veroorzaakt door drempels en processen aan beide kanten, werden de factoren aan de vraagkant en de factoren aan de aanbodkant naast elkaar gelegd. Zo werden drie types kloven geïdentificeerd waaraan deze factoren gekoppeld konden worden: een skillkloof, een zoekkloof en een organisatiekloof. Deze worden besproken in sectie 3.1. Resultaten literatuurstudie. Daarnaast werden op basis van literatuurstudie een reeks goede praktijken geïdentificeerd om de verschillende kloven tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten en zo te komen tot duurzame tewerkstelling. Specifiek identificeerden we een reeks goede praktijken voor de begeleiding van niet-beroepsactieve personen om de kloof met werkgevers te verkleinen. Daarnaast identificeerden we organisatiepraktijken om de kloof met niet-beroepsactieve personen te verkleinen. Hierbij besteedden we expliciet aandacht aan de rol van jobontwerp, dat we als belangrijk beschouwden om de kloof met niet-beroepsactieve personen aan te pakken. De bevindingen van dit deel van de literatuurstudie worden besproken in sectie 4.1. Resultaten literatuurstudie.

Hoewel een belangrijk deel van de literatuurstudie werd uitgevoerd aan de start van het project, werd doorheen het hele project bijkomende literatuur gezocht wanneer extra kennis nodig bleek, bijvoorbeeld tijdens de ontwikkeling van het prototype of bij het afwerken van de blauwdruk.

2.2. Opzet stakeholderonderzoek

Ten tweede werd een stakeholderonderzoek uitgevoerd, dat bestond uit twee delen. In lijn met het idee van 'system mapping' (Stickdorn et al., 2018), werd ten eerste een stakeholdermapping uitgevoerd. Het doel hiervan was om relevante stakeholders en projecten te identificeren. Het ging hierbij om stakeholders die baat zouden kunnen hebben bij de te ontwikkelen blauwdruk of om projecten die een link hadden met de te ontwikkelen blauwdruk. Deze mapping werd ten eerste gebruikt ter ondersteuning van de kwalitatieve bevraging van stakeholders en van de disseminatie. Het werd ten tweede gebruikt om relevante methodieken te identificeren die gebruikt konden worden bij de ontwikkeling van de blauwdruk.

Het tweede deel van het stakeholderonderzoek was een kwalitatief onderzoek bij Limburgse stakeholders. Het had als doel inzicht te krijgen in lokale verklaringen voor de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers en in goede praktijken en kritische

succesfactoren om niet-beroepsactieve personen duurzaam tewerk te stellen. De Sociaal-Maatschappelijke Ethische Commissie (SMEC) van UHasselt kende een positief advies toe aan dit onderzoek. In het kader van vertrouwelijkheid van gegevens, werden alle namen in dit onderzoek gepseudonimiseerd.

Tussen september 2023 en december 2023 werden in totaal 55 personen kwalitatief bevraagd. Het ging om 21 niet-beroepsactieve personen en 34 personen die actief waren bij 11 werkgevers en 9 andere arbeidsmarktactoren. De interviews werden afgenomen op een semi-gestructureerde manier, een geschikte methode om de percepties en opinies van respondenten te capteren over complexe en gevoelige onderwerpen (Boeije & Bleijenbergh, 2023). Er werden verschillende interviewleidraden opgesteld, rekening houdend met de verschillende profielen van de stakeholders. Zo konden we een volledig beeld krijgen van drempels, goede praktijken, en succesfactoren bij het duurzaam matchen van niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Van elk interview werd een audio-opname gemaakt.

De 21 niet-beroepsactieve personen werden bereikt via het netwerk van het partnerconsortium (voornamelijk IN-Z en Stad Genk), en via andere organisaties die niet-beroepsactieve personen begeleiden (AMA-activiteiten, OCMW's,...). Bij het samenstellen van de sample werd rekening gehouden met de diversiteit binnen de groep van niet-beroepsactieve personen. Tabel 1 geeft een overzicht van deze respondenten. Deze informatie wordt niet verder gedetailleerd om de anonimiteit van de deelnemers te beschermen.

Tabel 1: overzicht respondenten - niet-beroepsactieve personen

Respondent (pseudoniem)	Gender	Leeftijd	Scholingsgraad¹	Migratie- achtergrond²
Sandra	Vrouw	55 jaar	Laaggeschoold	Nee
Wendy	Vrouw	45 jaar	Laaggeschoold	Nee
Niels	Man	29 jaar	Laaggeschoold	Nee
Emir	Man	53 jaar	Laaggeschoold	Ja
Ingrid	Vrouw	52 jaar	Laaggeschoold	Ja

¹ De scholingsgraad is opgedeeld in laag- en hooggeschoold. Tot de groep van laaggeschoolden behoren in dit geval personen met een diploma tot en met het secundair onderwijs. Hooggeschoolden zijn in dit geval personen die voorgezet onderwijs gevolgd hebben. Hierbij wordt niet gekeken naar de gelijkstelling van diploma's op Belgisch niveau.

² Personen met een migratieachtergrond zijn in dit geval personen van wie ten minste één ouder niet in België geboren is.

Zainab	Vrouw	40 jaar	Hooggeschoold	Ja
Yusuf	Man	45 jaar	Laaggeschoold	Ja
Marco	Man	51 jaar	Laaggeschoold	Nee
Samira	Vrouw	40 jaar	Laaggeschoold	Ja
Ziba	Vrouw	55 jaar	Laaggeschoold	Ja
Elena	Vrouw	55 jaar	Laaggeschoold	Ja
Miriam	Vrouw	47 jaar	Hooggeschoold	Nee
Hanan	Vrouw	36 jaar	Laaggeschoold	Ja
Rasha	Vrouw	29 jaar	Laaggeschoold	Ja
Amal	Vrouw	31 jaar	Hooggeschoold	Ja
Aisha	Vrouw	37 jaar	Laaggeschoold	Ja
Joyce	Vrouw	36 jaar	Laaggeschoold	Nee
Rob	Man	35 jaar	Laaggeschoold	Nee
Nienke	Vrouw	39 jaar	Laaggeschoold	Nee
Amira	Vrouw	38 jaar	Laaggeschoold	Nee
Jamal	Man	31 jaar	Laaggeschoold	Ja
Erkan	Man	49 jaar	Hooggeschoold	Ja

De niet-beroepsactieve personen werden in groep of individueel bevraagd, afhankelijk van de mogelijkheden en situatie van de deelnemers. Er werden twee groepsgesprekken gehouden, één met zes deelnemers en één met twee deelnemers. De andere interviews gebeurden individueel. Afhankelijk van de situatie en de voorkeur van de betrokken respondenten, bleef een begeleider aanwezig bij het interview. Wanneer de niet-beroepsactieve persoon een beperkt niveau Nederlands had, vertaalden begeleiders ook soms bepaalde vragen of antwoorden tijdens de interviews. In andere interviews werd ter ondersteuning vertaalsoftware gebruikt. Tijdens de interviews met niet-beroepsactieve personen werd gepeild naar de volgende thema's: de ervaring die ze hadden met werk, hun toekomstige werkverwachtingen, de redenen die maakten dat ze niet-beroepsactief waren, hun ervaringen met het zoeken naar werk en hun ondersteuningsnoden.

Een tweede groep die werd bevraagd, waren werkgevers. Het ging hierbij bijvoorbeeld om bedrijfsleiders of HR-medewerkers. Voor het stakeholderonderzoek werd de focus gelegd op werkgevers binnen de zorg economie en logistieke sector in Limburg, omdat

dit twee Limburgse speerpuntsectoren zijn die gekenmerkt worden door knelpuntberoepen (VDAB, 2025) en die (samen) werknemers met verschillende scholingsniveaus (kunnen) tewerkstellen in verschillende soorten jobs. Deze groep werd bereikt via de werkgeversorganisaties in het partnerconsortium (VOKA Limburg en VKW Limburg), en via outreach door de onderzoeker zelf. Er vonden interviews plaats met 18 respondenten die waren tewerkgesteld bij 11 organisaties. Tabel 2 geeft een overzicht van de sector waarin een werkgever zich bevond en van de respondenten per organisatie. Ook hier wordt de informatie beperkt gehouden om hun anonimiteit te beschermen. Bij 6 organisaties werd een groepsgesprek georganiseerd, terwijl de andere interviews individueel gebeurden. De organisaties konden zelf bepalen welke actoren relevant waren om te betrekken bij het interview. De interviews gebeurden online of in-person, afhankelijk van de beschikbaarheid en voorkeur van de respondenten. Volgende thema's werden besproken in de interviews met organisaties: hun algemene visie van het bedrijf op diversiteit en inclusie, hun ervaringen met het tewerkstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hun ondersteuningsnoden om tot duurzame matches te komen.

Tabel 2: overzicht respondenten - werkgevers

Organisatie	Sector	Respondent (pseudoniem)
O1	Logistiek	Werkgever 1-1
		Werkgever 1-2
O2	Zorg	Werkgever 2-1
		Werkgever 2-2
O3	Zorg	Werkgever 3-1
O4	Logistiek	Werkgever 4-1
		Werkgever 4-2
O5	Logistiek	Werkgever 5-1
O6	Logistiek	Werkgever 6-1
O7	Zorg	Werkgever 7-1
O8	Zorg	Werkgever 8-1
		Werkgever 8-2
O9	Logistiek	Werkgever 9-1

		Werkgever 9-2
		Werkgever 9-3
O10	Logistiek	Werkgever 10-1
		Werkgever 10-2
O11	Zorg	Werkgever 11-1

Tot slot werden interviews afgenomen bij andere arbeidsmarktactoren. Hen bereiken gebeurde opnieuw via het projectconsortium en outreach door de onderzoeker. Er werden interviews afgenomen met in totaal 16 personen, verdeeld over 6 stakeholdertypes in 9 verschillende organisaties. Het ging daarbij om medewerkers uit 1 lokaal bestuur, 1 vakbond, 2 werkgeversorganisaties (waarvan medewerker 1 en 2 bij één werkgeversorganisatie werkten, en medewerker 3 bij een andere), 3 organisaties voor trajectbegeleiding (waarvan medewerker 1-4, medewerker 5-7 en medewerker 8 elk uit verschillende organisaties kwamen), 1 expert inclusief rekruteren en 1 medewerker van een arbeidsbemiddelaar. Tabel 3 geeft een overzicht van deze respondenten, opgedeeld naar type stakeholderorganisatie. Het ging soms echter over verschillende organisaties per type.. Ook hier wordt de informatie beperkt gehouden om hun anonimiteit te beschermen. Ook bij deze groep werden zowel groepsgesprekken als individuele interviews georganiseerd en vonden interviews zowel online als in-person plaats. In deze interviews werd gefocust op de drempels die niet-beroepsactieve personen ervaren, de uitdagingen om hen te begeleiden naar werk, en de uitdagingen voor werkgevers om hen aan te werven en duurzaam tewerk te stellen.

Tabel 3: overzicht respondenten - stakeholders

Type stakeholderorganisatie	Respondent (pseudoniem)
Lokaal bestuur	Medewerker lokaal bestuur 1
	Medewerker lokaal bestuur 2
Vakbond	Medewerker vakbond
Werkgeversorganisatie	Medewerker werkgeversorganisatie 1
	Medewerker werkgeversorganisatie 2
	Medewerker werkgeversorganisatie 3
Trajectbegeleiding	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 1

	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 2
	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 3
	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 4
	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 5
	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 6
	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 7
	Medewerker trajectbegeleidingsdienst 8
Expert inclusief rekruteren	Expert inclusief rekruteren
Arbeidsbemiddelaar	Medewerker arbeidsbemiddelaar

De analyse van de interviews van het stakeholderonderzoek gebeurde aan de hand van een iteratief proces, gekenmerkt door een interpretatieve interactie tussen inductief geïdentificeerde codes en theoretische ideeën uit de literatuurstudie (Tracy, 2013). De analyse startte met een proces van open codering (Boeije & Bleijenbergh, 2023; Tracy, 2013), waarin relevante interviewfragmenten geïdentificeerd werden en een eerste code kregen. Hierbij ging het ten eerste om fragmenten die te maken hadden met factoren die - aan de vraag- en de aanbodkant - kunnen zorgen voor een kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Ten tweede werden fragmenten geïdentificeerd die te maken hadden met goede praktijken die werkgevers en niet-beroepsactieve personen kunnen helpen of ondersteunen om te komen tot duurzame tewerkstelling.

In een tweede fase werden de codes met elkaar vergeleken en geclusterd, waarbij, in lijn met het idee van een iteratieve analyse (Tracy, 2003), gebruikgemaakt werd van de inzichten uit de literatuurstudie. Zo werden de factoren die kunnen zorgen voor een kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers naast de drie types kloven gelegd die geïdentificeerd werden op basis van de literatuurstudie. In lijn met het literatuuronderzoek, konden deze factoren verbonden worden aan een skillkloof, een zoekkloof en een organisatiekloof. Deze bevindingen worden besproken in sectie 3.2. Resultaten stakeholderonderzoek.

Daarna focuste de analyse op de goede praktijken die gebruikt kunnen worden door werkgevers en bij de begeleiding van niet-beroepsactieve personen om te komen tot duurzame tewerkstelling. Eerst identificeerden we een reeks goede praktijken voor de begeleiding van niet-beroepsactieve personen om de kloof met werkgevers te verkleinen. Bij deze analyse vergeleken we de bevindingen met de resultaten van de vorige stappen en maakten we zo een onderscheid tussen praktijken die voornamelijk gericht zijn op de

zoekkloof, praktijken voornamelijk gericht op de skillkloof en praktijken voornamelijk gericht op de organisatiekloof. Hoewel bepaalde praktijken op verschillende kloven kunnen inspelen, wezen we ze dus telkens toe aan de kloof waar ze in de eerste plaats op inspeelden. Hetzelfde proces werd doorlopen voor de analyse van de organisatiepraktijken om de kloof met niet-beroepsactieve personen te verkleinen. De bevindingen van dit deel van het stakeholderonderzoek worden besproken in deel 4.2.

3. De kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers

In deze sectie geven we een overzicht van de resultaten van de literatuurstudie en van het stakeholderonderzoek over de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die overbrugd moet worden om te komen tot duurzame tewerkstelling. Door een inzicht te krijgen in de elementen die bijdragen aan deze kloof, kunnen we vervolgens begrijpen welke interventies nodig zijn om deze kloof aan te pakken.

Hierbij gaan we uit van het idee dat er een kloof bestaat tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die zorgt voor de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Eerder dan enkel te focussen op de rol van één van beide partijen, gaat het dus uit van het idee dat er zowel aan de vraag- als aan de aanbodkant processen, drempels en problematieken kunnen spelen die zorgen voor een mismatch. Op die manier benadrukken we met andere woorden dat een mismatch een relationeel fenomeen is, waaraan beide kanten kunnen bijdragen.

3.1. Resultaten literatuurstudie

De literatuur wijst op heel wat factoren die aan de vraag- en aanbodkant kunnen zorgen voor een kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Om deze overzichtelijk te bespreken en de relatie tussen beide kanten van de kloof zichtbaar te maken, maken we een onderscheid tussen drie types kloven, die telkens kunnen bekeken worden met een focus op de vraag- en aanbodzijde. We onderscheiden met name een skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills, een zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en dat van werkgevers, en een organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt. Hoewel deze drie kloven hier van elkaar onderscheiden worden, zijn ze onderling samenhangend. Zo kunnen factoren die bijdragen aan één kloof, ook een impact hebben op een andere kloof. Het zoekgedrag van werkgevers hangt bijvoorbeeld samen met de skillvereisten die zij stellen. Ook kunnen de moeilijkheden in de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen die leiden tot uitdagingen bij het organiseren van hun deelname aan de arbeidsmarkt een invloed hebben op hoe zij hun zoekproces vormgeven. Het is daarom belangrijk om deze kloven niet los van elkaar te zien.

3.1.1. Skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills

Een eerste vorm van mismatch tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die op basis van de literatuur geïdentificeerd kan worden, is een skillkloof tussen de beschikbare en

de vereiste skills. Deze kloof kan vanuit twee perspectieven bekeken worden: met een focus op het gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen of met een focus op de te hoge skillvereisten gesteld door werkgevers. Hoewel we beide ideeën apart bespreken, is het cruciaal deze samen te begrijpen. Een gebrek aan skills bestaat namelijk in relatie tot bepaalde skillvereisten, terwijl skillvereisten als te hoog gezien kunnen worden in relatie met de beschikbare skills.

3.1.1.1. Gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen

Een eerste manier waarop we de mismatch tussen de beschikbare en de vereiste skills kunnen begrijpen, is door deze te benaderen met een focus op de skills die niet-beroepsactieve personen kunnen missen om duurzaam actief te zijn op de arbeidsmarkt.

Globaal genomen wordt een gebrek aan menselijk kapitaal gezien als een belangrijke reden waarom mensen minder snel werk kunnen vinden. Menselijk kapitaal - wat wij hier kortweg skills noemen - verwijst naar de kennis, vaardigheden en capaciteiten die individuen hebben opgebouwd via formele opleidingen, informele leerprocessen en werkervaring (Ng et al., 2023; Wanberg et al., 2002). Dit menselijk kapitaal wordt vaak opgedeeld in hard skills en soft skills. Hard skills verwijzen voornamelijk naar aangeleerde en meetbare inhoudelijke en technische vaardigheden en kennis die vereist zijn om bepaalde activiteiten of jobs uit te voeren en waarvan het bezit vaak aantoonbaar is via diploma's of certificaten. Voorbeelden zijn de beheersing van een taal of een softwarepakket, de competentie om te werken met een bepaalde machine, of theoretische kennis over een bepaald domein. Soft skills verwijzen daarentegen naar persoonlijke, interpersoonlijke en gedragsmatige vaardigheden, die vaak moeilijker meetbaar zijn en die vaak niet verworven worden via formele training. Voorbeelden zijn vaardigheden met betrekking tot communicatie of samenwerken, flexibiliteit, empathie, probleemoplossend vermogen en leiderschap (Ferreira et al., 2023; Lamri & Lubart, 2023).

De literatuur wijst erop dat transitie van niet-beroepsactieve personen naar duurzame tewerkstelling kan worden bemoeilijkt door een gebrek aan skills (Koen et al., 2013; McQuaid & Lindsay, 2002). Net zoals in andere landen (Barr et al., 2019), zien we dan ook dat personen met lage opleidingsniveaus oververtegenwoordigd zijn in de niet-beroepsactieve bevolking in Vlaanderen (Vansteenskiste et al., 2019). Naast een gebrek aan algemene vaardigheden of ervaring, kunnen mensen uit deze groep ook te maken hebben met een gebrek aan de relevante ervaring of vaardigheden of ervaring om aan de slag te gaan in een specifieke sector (Fuller et al., 2021).

Voor specifieke groepen van niet-beroepsactieve personen kunnen bijkomende problemen spelen op het gebied van skills. Een vaak besproken groep op dit gebied zijn

(recente) migranten, die met twee specifieke uitdagingen geconfronteerd kunnen worden. Ten eerste kan een gebrek aan kennis van de lokale taal hun werkgelegenheidskansen beperken (Pesquera Alonso et al., 2022; Theunissen en Van Laer, 2023). Ten tweede kunnen ze geconfronteerd worden met problemen met de erkenning van diploma's die ze verwierven in hun thuisland. Wanneer hun diploma's niet erkend worden, kunnen ze de mogelijkheid missen om formeel te bewijzen dat ze deze skills hebben (Fuller et al., 2021).

Daarnaast dient opgemerkt te worden dat de link tussen niet-beroepsactief zijn en een gebrek aan skills complex is. Aan de ene kant kunnen personen inactief zijn omdat ze hun skills willen verbeteren via opleidingen of omscholing. Studenten en personen in (her)opleidingsprogramma's vormen dan ook een belangrijk deel van de niet-beroepsactieve bevolking (Barr et al., 2019). Dit zien we ook in de Vlaamse cijfers. Voor deze groep is inactiviteit een investering in menselijk kapitaal die een gebrek aan skills kan helpen wegwerken en de latere inzetbaarheid op de arbeidsmarkt kan verhogen. Aan de andere kant kan niet actief zijn op de arbeidsmarkt leiden tot het tegenovergestelde effect. Het kan gepaard gaan met een verlies van relevante vaardigheden en competenties, bijvoorbeeld door het gebrek aan praktijkervaring. In deze situatie kan niet-beroepsactief zijn dus resulteren in een (verdere) vermindering van iemands menselijk kapitaal, waardoor de kans op succesvolle (her)intrede op de arbeidsmarkt verder verkleint (Laureys, 2014; Nichols et al., 2013).

3.1.1.2. Hoge skillvereisten bij werkgevers

Aan de andere kant kan de skillkloof ook bekeken worden met een focus op de skillvereisten van werkgevers. Zoals eerder gesteld kan een gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen immers ook begrepen worden als het gevolg van het feit dat werkgevers skillvereisten stellen die te hoog zijn.

De skillvereisten die werkgevers stellen, zijn een weerspiegeling van het beeld dat ze hebben over wie een "ideale" competente werknemer is voor een bepaalde job. Dit beeld is vaak gebaseerd op een jobanalyse, waarbij op basis van een analyse van de job de skills geïdentificeerd worden die nodig zijn om een bepaalde job uit te voeren (Breaugh, 2017; Strah & Rupp, 2020; Tholen, 2023). Een probleem dat hierbij kan optreden, is dat deze analyse een stereotiep beeld van een functie oplevert, bijvoorbeeld omdat de visie van de meerderheid een dominante invloed uitoefent en die van anderen minder aan bod komt (Strah & Rupp, 2020). Een andere manier waarop werkgevers skillvereisten bepalen, is echter ook vaak (ten dele) op basis van hun eigen voorkeuren, aanvoelen of ervaringen uit het verleden. Dit kan leiden tot een lange waslijst aan hoge vereisten die misschien wel nuttig zijn, maar die niet (allemaal of op dat niveau) noodzakelijk zijn om een job op een goede manier uit te voeren (Cappelli, 2019; Tholen, 2023; Risberg & van den Brink, 2019).

Het bepalen van vereisten van een job zorgt er zo vaak voor dat skillvereisten vooral een reflectie zijn van de huidige manier waarop jobs ontworpen zijn en waarop de bijhorende taken uitgevoerd worden. Skillvereisten die werkgevers stellen, zijn met andere woorden vaak vereisten geïnspireerd door de huidige manier van werken zoals dat gebeurt door de huidige groep van werknemers. Zo kunnen de skillvereisten van een bepaalde job impliciet een afspiegeling zijn van de huidige werknemer. De literatuur toont aan dat deze benadering van skills drempels kan opwerpen voor mensen die verschillen van deze traditionele werknemers. Zo leidt het vaak tot vereisten rond talenkennis die veel hoger zijn dan effectief nodig zijn om een job uit te oefenen, of waarbij deze kennis als essentieel gezien wordt, terwijl het eigenlijk niet nodig is om de essentiële taken van de functie uit te voeren. Op gelijkaardige wijze kan het voor mensen met een handicap moeilijk zijn om te voldoen aan bepaalde vereisten van jobs die opgebouwd zijn in lijn met de mogelijkheden en competenties van personen zonder handicap, terwijl deze vereisten misschien niet noodzakelijk zijn bij het gebruik van redelijke aanpassingen (Foster & Wass, 2013; Janssens & Zanoni, 2014; Scholz & Van Laer, 2023; Theunissen & Van Laer, 2023; Van Laer et al., 2021; Van Laer & Zanoni, 2018).

Daarenboven wordt vaak beschreven hoe skillvereisten vaak een steeds complexere mix van uiteenlopende competenties zijn geworden. Naast diploma's en recente werkervaring kunnen ze een steeds bredere set van soft skills gaan omvatten zoals flexibiliteit, sociale intelligentie, communicatieve vaardigheden, veerkracht en een proactieve houding (Beblavý et al., 2016; Carnevale & Smith, 2013; Jännäri et al., 2018; Koen et al., 2013; Manning, 2000; Mýtna Kureková et al., 2015; Sølvsberg, 2023). Deze focus op een brede waaier aan soft skills zorgen ervoor dat jobvereisten niet enkel de vereiste kennis en vaardigheden omvatten, maar ook uitdrukt welk type medewerker (bv. extravert, ondernemend, flexibel,...) een organisatie als ideaal beschouwt (Ridgway et al., 2025; Van Laer et al., 2021). Automatisering en technologische verandering zorgen dan weer voor extra vraag naar nieuwe, digitale vaardigheden (Barr et al., 2019). Deze combinatie van vereisten afgesteld op de competenties van de huidige werknemers en van een toename aan verwachte competenties, kan een steeds grotere kloof scheppen tussen wat voor skills werkgevers idealiter willen en wat voor skills niet-beroepsactieve personen hebben.

3.1.2. Zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers

Een tweede vorm van mismatch tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die op basis van de literatuur geïdentificeerd kan worden, is een zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers. Deze kloof kan vanuit twee perspectieven bekeken worden. Als niet-beroepsactieve personen en werkgevers

elkaar niet vinden, kan dit gelinkt worden aan problemen in het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en/of aan problemen in het zoekproces van werkgevers. We bespreken hier wat de literatuur vertelt over deze twee aspecten.

3.1.2.1. Het zoekproces van niet-beroepsactieve personen

Een eerste element dat kan bijdragen aan de zoekkloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers, is het zoekproces van niet-beroepsactieve personen. De literatuur rond het zoeken van werk beschrijft dit zoekproces als een complex cognitief, affectief en gedragsmatig proces gericht op het vinden van een job (van Hooft et al., 2021; Wanberg et al., 2020).

In een zoekproces naar werk kan een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende activiteiten. Zo bestaat het langs de ene kant uit voorbereidende onderdelen, zoals het opstellen van een CV, het verzamelen van informatie over solliciteren en het screenen van de verschillende opties op de arbeidsmarkt. Daarnaast bestaat het zoekproces uit meer actieve onderdelen, zoals het effectief solliciteren voor bepaalde uitgekozen vacatures, het uitsturen van opgestelde CV's en het doorlopen van selectieprocedures. Hoewel het zoekproces vaak begint met de voorbereidende activiteiten, is het zoekproces niet zomaar lineair. Het is mogelijk dat werkzoekenden gedurende een zoekproces actieve en voorbereidende onderdelen afwisselen (van Hooft et al., 2021; Wanberg et al., 2020).

Een zoekproces kan beoordeeld worden op basis van de mate van intensiteit en kwaliteit van het zoeken. De intensiteit van een zoekproces verwijst naar de tijd en inspanning die mensen eraan besteden. Naast meer of minder intensief, kan een zoekproces meer of minder kwalitatief zijn. Dit verwijst naar de grondigheid en systematiek waardoor het zoekproces gekenmerkt wordt en de mate waarin de activiteiten op geschikte manier uitgevoerd worden (van den Hee et al., 2020; van Hooft et al., 2021).

De intensiteit en kwaliteit van een zoekproces wordt beïnvloed door een heel aantal factoren. Eén belangrijke factor is de mate waarin het proces gebaseerd is op duidelijke jobdoelen. Duidelijke doelen zorgen ervoor dat iemand gericht en systematischer naar werk kan zoeken (van den Hee et al., 2020; van Hooft et al., 2021). Een andere factor is de mate waarin jobdoelen omgezet worden in stappen om dit doel te bereiken. Een volgende factor die een belangrijke rol kan spelen is de mate waarin iemand gemotiveerd is en blijft tijdens het zoekproces (van den Hee et al., 2020; van Hooft et al., 2021).

Eén van de kenmerken die bepaalde niet-beroepsactieve personen definieert, is het feit dat ze het zoekproces hebben opgegeven. Dit kan veroorzaakt worden door verschillende factoren. Het kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van een verlies aan motivatie door slechte ervaringen uit het verleden (inclusief discriminatie op de arbeidsmarkt) of door

obstakels, tegenslagen, afwijzingen, slechte feedback of slechte ervaringen. Daarnaast kunnen mensen ook negatieve percepties hebben over de arbeidsmarkt of over de beschikbaarheid van geschikte en kwaliteitsvolle banen. Ook een gebrek aan vertrouwen dat de inspanningen om een job te zoeken ooit tot positieve resultaten zullen leiden, bijvoorbeeld omwille van discriminatie, kan ervoor zorgen dat mensen opgeven. Verder kunnen ze ook te maken hebben met een breder gebrek aan zelfvertrouwen, vertrouwen in anderen, of door gevoelens van schaamte en machteloosheid. Al deze elementen kunnen iemands motivatie ondergraven en er uiteindelijk voor zorgen dat ze hun zoekactiviteiten verminderen of volledig stopzetten, zelfs wanneer ze eigenlijk willen werken (Fernández-Valera et al., 2020; Heslin et al., 2012; Radziukiewicz, 2020; van den Hee et al., 2020; van Hooft et al., 2021; Van Laer et al., 2011). In deze context is het ook belangrijk om de impact van financiële druk op het zoekproces te vermelden. Deze druk kan immers zowel voor extra stress als voor een externe vorm van motivatie zorgen tijdens het zoekproces. Onderzoek wijst uit dat deze vorm van motivatie vaak vooral de intensiteit van het proces verhoogt, maar niet de kwaliteit van het zoekproces of van de tewerkstelling die eventueel gevonden wordt (Gerards & Welters, 2022; van Hooft et al., 2021).

Een element dat ook kan bijdragen aan de zoekkloof is het feit dat mensen de vaardigheden missen om dit zoekproces op een kwaliteitsvolle manier aan te pakken. Zo kunnen ze te weinig vertrouwd zijn met de arbeidsmarkt, niet goed weten hoe ze een goed CV moeten opstellen of de competenties missen om sollicitatiegesprekken op een goede manier aan te pakken (Altmann et al., 2018; De Marco et al., 2023; van Hooft et al., 2021). Aangezien vacatures vaak verspreid worden via online kanalen, zoals vacaturedatabanken, en sollicitatieprocessen vaak ten dele online verlopen, kan ook een gebrek aan digitale vaardigheden het moeilijk maken om naar een job te zoeken (Wheeler & Dillahun, 2018). Dit kan vooral een probleem zijn voor niet-beroepsactieve personen, die vaak een basis aan digitale vaardigheden missen (Statbel, 2023).

3.1.2.2. Het zoekproces van werkgevers

Aan de andere kant is het ook belangrijk om te kijken naar de manier waarop werkgevers naar werknemers zoeken. Ook dit zoekproces kan immers bijdragen aan de kloof tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen. Hierboven hebben we al één element aangehaald dat hierbij belangrijk is, met name de vereisten die ze stellen rond skills. In deze sectie zullen we dieper ingaan op de manieren waarop werkgevers het zoekproces naar mensen met deze vereisten organiseren en hoe ze beslissingen nemen over of mensen voldoen aan deze vereisten.

Werving of rekrutering is een eerste belangrijk element in het zoekproces van werkgevers. Dit omvat acties die erop gericht zijn om kandidaten van buiten de organisatie

aan te trekken, hun interesse voor een job te wekken en deze te behouden tot ze een jobaanbod ontvangen en dit al dan niet aanvaarden (Aparna & Kumar, 2025; Breauigh, 2008). Vacatureteksten spelen een centrale rol in het aantrekken of juist afschrikken van kandidaten. De taal, toon en inhoud van de vacature geven namelijk signalen die mogelijke kandidaten gebruiken om in te schatten wat de job inhoudt en waar de organisatie voor staat, en of zij daar in zouden passen (Wille & Deros, 2017). Hierbij gaat het niet enkel om de jobvereisten, maar bijvoorbeeld ook om signalen rond diversiteit en gelijke kansen in vacatures. Zo kan een duidelijk statement over diversiteit bijvoorbeeld de aantrekkelijkheid van een organisatie voor ondervertegenwoordigde groepen vergroten (Ridgway et al., 2025). Tegelijkertijd tonen studies ook aan dat de specifieke formulering en woordkeuze in vacatures belangrijk zijn. Vacatures met minder inclusief taalgebruik kunnen er bijvoorbeeld toe leiden dat kandidaten uit bepaalde groepen zich minder aangesproken voelen of kunnen twifelen aan hun kansen op gelijke behandeling (Hu et al., 2024; Wille & Deros, 2017). De signalen die werkgevers in hun vacatures geven, kunnen zo een belangrijke invloed hebben op de motivatie bij niet-beroepsactieve personen om bij hen te solliciteren.

De methoden die gebruikt worden om mogelijke kandidaten te rekruteren is een ander belangrijk element in het zoekproces van werkgevers. Dit kan gaan om bijvoorbeeld het inschakelen van publieke en private arbeidsbemiddelingsdiensten, het beschikbaar stellen van vacatures via websites of sociale media, het organiseren van of deelnemen aan beurzen, of het gebruik maken van informele netwerken, inclusief huidige werknemers, om geschikte kandidaten aan te bevelen. De gekozen methode kan een belangrijke impact hebben op de mate waarin vacatures verschillende groepen en individuen bereiken en aanspreken (Dobbin & Kalev, 2022; Gërxhani & Koster, 2015; Searle & Al-Sharif, 2019). Zo kunnen passieve methoden van rekrutering, zoals het plaatsen van vacatures op websites, voldoende zijn om actieve jobzoekers te bereiken, terwijl passieve jobzoekers mogelijk vooral bereikt worden via methoden die hen actief aanspreken (Acikgoz, 2019). Daarnaast kan het gebruik van sociale contacten werkgevers mogelijk vooral in contact brengen met mensen die lijken op henzelf of mensen die al bij hen werken, aangezien mensen vooral in homogene netwerken zitten (Avery et al., 2013; Peterie et al., 2019).

Een tweede element dat belangrijk is in het zoekproces van werkgevers, is de manier waarop ze op verschillende momenten selectiebeslissingen nemen over kandidaten (bv. om ze uit te nodigen voor een gesprek of om ze aan te werven). Hierbij baseren werkgevers zich niet op perfecte objectieve informatie over kandidaten en over hoe ze zich op de werkvloer zullen gedragen (Gërxhani & Koster, 2015). Hun keuzes kunnen daarom ook beïnvloed zijn door stereotypen, of veralgemenende opvattingen over het verwachte gedrag en de kenmerken van een bepaalde sociale groep en de mensen die ertoe behoren (Bogaers et al., 2018; Dovidio et al., 2010; Hilton & von Hippel, 1996; Rosette et al., 2018).

Dit kan leiden tot discriminatie, of ongelijke behandeling van mensen omwille van de groep waartoe ze behoren, waarbij zij die behoren tot een groep die anders is, benadeeld worden (Bogaers et al., 2018; Dovidio et al., 2010; Shen & Dhanani, 2018).

In de context van niet-beroepsactieve personen kunnen twee processen spelen. Ten eerste bestaan er stereotypen over mensen die inactief of langdurig werkloos zijn. In een context waarin werken beschouwd wordt als een teken van goed burgerschap, worden ze vaak gezien als lui, ongemotiveerd of minder competent. Dit kan er niet alleen voor zorgen dat ze niet worden uitgenodigd, maar ook dat ze minder snel een job kunnen aangeboden worden (Basbug & Sharone, 2024; Eriksson & Lagerström, 2006; Garcia-Lorenzo et al., 2022; Panari & Tonelli, 2022; Peterie et al., 2019). In selectiebeslissingen kunnen deze stereotypen er dus toe leiden dat werkgevers niet-beroepsactieve personen minder snel zien als geschikt voor hun openstaande job.

Ten tweede blijft het een feit dat bepaalde groepen minder vaak worden uitgenodigd worden voor sollicitatiegesprekken of minder vaak een jobaanbiedingen krijgen omwille van stereotypen en discriminatie op basis van hun gender, ras/ethniciteit, leeftijd, religie, seksuele oriëntatie, genderidentiteit, of handicap (Van Laer et al., 2021; Wanberg et al., 2020). Zo worden personen met een handicap of personen met een migratieachtergrond bijvoorbeeld vaak geconfronteerd met vooroordelen over hun competenties en hun toekomstige prestaties, zelfs indien ze formeel over de juiste competenties en diploma's beschikken. Daarnaast kunnen niet-westerse diploma's of werkervaring worden als minderwaardig gezien worden ten opzichte van zogenaamd 'ideale' westerse kwalificaties. In deze processen vertrekken werkgevers niet enkel van stereotypen die ze hebben over deze groepen, maar ook over stereotypen over welke groepen vooral geschikt zijn voor het uitoefenen van bepaalde functies. Zo kunnen oudere werkzoekenden vaak gezien worden als minder flexibel of minder bereid om bij te leren, en zeker als minder geschikt gezien worden voor jobs met een "jong imago". Op gelijkaardig manier worden vrouwen vaak minder sneller als competent gezien voor jobs die vooral door mannen worden uitgevoerd (Bogaers et al., 2018; Turchick Hakak & Al Ariss, 2013; Van Laer & Janssens, 2011; Van Laer et al., 2021).

De toenemende nadruk op soft skills, die minder goed meetbaar zijn en nauw samenhangen met wie de persoon is (of hoe die gezien wordt), kunnen deze processen van stereotypering nog versterken. Zo worden niet-beroepsactieve personen mogelijk sneller gezien als personen die bepaalde soft skills missen. Daarenboven bepaalt de manier waarop huidige werknemers functioneren vaak de norm waaraan soft skills worden afgemeten. "Goede communicatieskills" worden bijvoorbeeld vaak beoordeeld op basis van dominante culturele normen over wat "goede communicatie" betekent. Dit kan ervoor zorgen dat mensen met een migratieachtergrond minder snel gezien worden als te beschikken over

deze soft skill. Op een gelijkaardige wijze kunnen mensen met een handicap gezien worden als minder soft skills te hebben dan mensen zonder handicap, bijvoorbeeld omdat ze op een andere manier communiceren, of omdat een oordeel rond soft skills gebaseerd wordt op proxies zoals betrokkenheid bij jeugdbewegingen of sportclubs (Moss & Tilly, 1996; Foster & Wass, 2013; Lindsay et al., 2014; Van Laer et al., 2021).

3.1.3. Organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt

Een derde vorm van mismatch tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die op basis van de literatuur geïdentificeerd kan worden, is een organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt. Deze kloof kan opnieuw vanuit twee perspectieven bekeken worden. We kunnen focussen op het feit dat niet-beroepsactieve personen geconfronteerd kunnen worden met specifieke problematieken en noden in hun levenssituatie die zorgen voor extra uitdagingen bij het organiseren van hun deelname aan de arbeidsmarkt. Of we kunnen focussen op het feit dat werkgevers werk organiseren op een manier die bepaalde levenssituaties veronderstelt. We bespreken wat de literatuur vertelt over deze twee aspecten.

3.1.3.1. Uitdagingen om deelname aan de arbeidsmarkt te organiseren in de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen

Een belangrijk element dat kan bijdragen aan de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers, is het feit dat niet-beroepsactieve personen omwille van hun levenssituatie, die kan gekenmerkt worden door specifieke problematieken en noden, extra uitdagingen kunnen ervaren bij het organiseren van hun deelname aan de arbeidsmarkt. Hoewel er een hele reeks mogelijke noden en problematieken bestaan waarmee niet-beroepsactieve personen geconfronteerd kunnen worden, focussen we hier op degenen die het vaakst aangehaald worden in de literatuur.

Een eerste vaak besproken problematiek gelinkt aan inactiviteit zijn langdurige fysieke, mentale, verstandelijke of zintuiglijke beperkingen en chronische ziekten (Barr et al., 2019; Devlin et al., 2023). Ook in Vlaanderen zien we dat een belangrijke groep binnen de niet-beroepsactieve populatie arbeidsongeschikt is (Vansteenkiste et al., 2019). Mensen uit deze groep nemen vaak niet actief deel aan de arbeidsmarkt als gevolg van een breed mogelijk spectrum aan klachten, uitdagingen en problematieken. Voorbeelden zijn pijnproblemen, vermoeidheid, een wisselende medische toestand, nood aan geregelde therapieën of persoonlijke assistentie, of problemen om zichzelf te verplaatsen. Dit heeft niet alleen een impact op hun mogelijkheid om intensief werk te zoeken, maar kan het ook

moeilijk maken om op een consistente manier voltijds te werken (Ali et al., 2011; Fyffe et al., 2022). Daardoor kunnen mensen met een handicap of chronische ziekte mogelijk vooral deeltijds of op bepaalde momenten werk zoeken en werken (Ali et al., 2011; Van Laer et al., 2021). Dit kan er niet alleen voor zorgen dat ze minder snel werk kunnen vinden, maar ook dat ze uiteindelijk terecht kunnen komen in deeltijdse of tijdelijke jobs. Deze jobs zorgen echter vaak voor lage inkomens en beperkte financiële zekerheid, wat extra risicovol kan zijn indien toetreding tot de arbeidsmarkt leidt tot een verlies van bepaalde uitkeringen. Daarenboven kunnen hun problematieken ervoor zorgen dat ze bepaalde accommodaties nodig hebben om duurzaam aan de slag te blijven. Als ze deze niet krijgen of twijfelen of ze deze zullen krijgen, kunnen mensen het gevoel hebben dat ze bepaalde jobs niet op lange termijn kunnen uitvoeren zonder hun gezondheid (verder) te bedreigen (Fyffe et al., 2022; Wanberg, 2012; Van Laer et al., 2021; 2022).

Een tweede reden die vaak gelinkt wordt aan niet-beroepsactief zijn, zeker bij vrouwen, is de opname zorg - en gezinstaken, zoals zorg voor kinderen of mantelzorgtaken (Barr et al., 2019; Fuller et al., 2021; McQuaid & Lindsay, 2002; Pesquera Alonso et al., 2022). Ook in Vlaanderen zijn huisvrouwen en -mannen een belangrijke groep binnen de niet-beroepsactieve populatie. Vaak zullen ze enkel werk kunnen en willen aannemen dat gecombineerd kan worden met hun zorgtaken en dat bijvoorbeeld voldoende flexibiliteit en thuiswerkmogelijkheden biedt (Fuller et al., 2021; Llinares-Insa et al., 2018). Gebrek aan toegankelijke en betaalbare kinderopvang en geschikte zorgondersteuning kunnen dan ook bijdragen aan het feit dat ze inactief blijven, ook indien ze graag betaald werk zouden willen doen. Dit is zeker het geval wanneer ze alleen instaan voor deze zorg en ze geen beroep kunnen doen op een ondersteunend netwerk van familie of vrienden (Pesquera Alonso et al., 2022; Uzunalioglu, 2023; Van Laer et al., 2011).

Daarnaast kunnen niet-beroepsactieve personen geconfronteerd worden met een heel aantal andere praktische obstakels, belemmeringen en uitdagingen die hun deelname aan de arbeidsmarkt moeilijker maken. Een voorbeeld zijn onzekerheden over verblijfsvergunningen (Battisti et al., 2019) of problemen op het gebied van mobiliteit. Zo kan een gebrek aan privévervoer, zeker in combinatie met gebrekkig openbaar vervoer, ervoor zorgen dat mensen vooral jobs kunnen aanvaarden op bepaalde locaties (Koen et al., 2013; McQuaid & Lindsay, 2002). Deze mobiliteitsproblemen kunnen ook samenhangen met het feit dat niet-beroepsactieve personen zich vaker in armoede kunnen bevinden, wat nog voor andere drempels kan zorgen, zoals een beperkte toegang tot IT-infrastructuur of kinderopvang. Daarnaast kunnen ze ook vrezen dat deelname aan de arbeidsmarkt niet voor meer of voldoende bestaanszekerheid zal zorgen, zeker wanneer het mogelijk voor extra kosten zorgt, bijvoorbeeld gelinkt aan transport en kinderopvang (Kossek et al., 1997).

3.1.3.2. De organisatie van werk door werkgevers

Aan de andere kant is het belangrijk om te kijken naar de manier waarop werkgevers hun werk organiseren en de mate waarin dit rekening houdt en verenigbaar is met de levenssituatie, noden en problematieken van niet-beroepsactieve personen. Door hun werk te organiseren op een manier die niet toegankelijk of duurzaam werkbaar is voor mensen in bepaalde levenssituaties, kunnen ze immers bijdragen aan een kloof met niet-beroepsactieve personen.

Globaal genomen wijst de literatuur rond diversiteit in organisaties erop dat de manieren waarop werkprocessen en loopbanen georganiseerd worden vaak een afspiegeling zijn van de werknemers uit het verleden en van hun levenssituaties en manieren van werken. Dit zorgt ervoor dat mensen die op hen lijken, of gelijkaardige levenssituaties hebben, gemakkelijker in deze manier van werken passen, terwijl mensen met andere levenssituaties, noden en problematieken botsen op structurele drempels (Janssens & Zanoni, 2014; Roos & Zanoni, 2016; Van Laer et al., 2021; Van Laer & Zanoni, 2018). De literatuur wijst er bijvoorbeeld op dat jobs vaak op maat van jonge mensen zonder handicap of chronische ziekte ontworpen zijn. Dit kan het moeilijker maken voor mensen met een handicap, sommige oudere werknemers of mensen die terugkeren na een langdurige ziekte, om die op een duurzame manier uit te voeren (Foster & Wass, 2013; Janssens & Zanoni, 2014; Scholz & Van Laer, 2023; Van Laer et al., 2021; Van Laer & Zanoni, 2018). Uurroosters en loopbanen zijn dan weer klassiek opgebouwd rond een ideaal van voltijdse en ononderbroken beschikbaarheid. De verwachting om voltijds en ononderbroken te werken, eventueel zelfs op verschillende uren van de dag, kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat jobs minder duurzaam werkbaar zijn voor mensen die zorgtaken opnemen of personen met een handicap die niet (altijd) voltijds kunnen werken (Roos & Zanoni, 2016; Van Laer et al., 2021; Van Laer & Zanoni, 2018).

Hoewel het soms mogelijk is om af te wijken van deze "normale" manier van werken (bijvoorbeeld door deeltijds te werken), kan dit leiden tot negatieve effecten op verdere loopbaankansen of tot de perceptie dat mensen die ervan gebruik maken minder gemotiveerd zijn (Roos & Zanoni, 2016; Van Laer et al., 2021). Afwijkingen krijgen van de "normale" manier van werken is zelfs soms moeilijk voor personen met een handicap. Zij kunnen niet altijd beschikken over de redelijke aanpassingen die ze nodig hebben om hun job duurzaam uit te oefenen. Het verkrijgen ervan hangt bijvoorbeeld vaak af van de onderhandelingspositie van degene die ze aanvraagt, van de goodwill van de leidinggevende of van het feit of een persoon beschikt over een permanente positie. Daarnaast durven mensen deze aanpassingen soms ook niet aanvragen, omdat ze

negatieve reacties van collega's of leidinggevenden verwachten (Foster, 2007; Hyseni et al., 2024; Shuey & Jovic, 2013; Van Laer et al., 2021; 2022).

De cultuur van organisaties speelt ook een belangrijke rol in de mate waarin mensen hun job met hun levenssituatie kunnen afstemmen. Ook de cultuur van een organisatie is immers vaak een afspiegeling van de gewoontes en normen van de mensen die er klassiek gewerkt hebben. Mensen die zich anders willen gedragen of kleden, bijvoorbeeld vanwege hun specifieke levenssituatie, hun afkomst of religie, hun seksuele oriëntatie of hun handicap, kunnen te maken krijgen met uitsluiting en allerlei vormen van pestgedrag of micro-agressies. Dit kan ervoor zorgen dat mensen zich gedwongen voelen zich aan te passen aan de heersende cultuur, door bijvoorbeeld hun geaardheid, handicap of religie te verbergen. De cultuur van een organisatie kan dus mee bepalen in welke mate personen zichzelf kunnen zijn of geconfronteerd worden met interpersoonlijk discriminatie. Daarnaast kan de cultuur van een organisatie een belangrijke invloed hebben op de mate waarin werknemers hun werk kunnen afstemmen op hun levenssituatie. Zo bepaalt het mee of mensen toegang krijgen tot redelijke aanpassingen of tot de mogelijkheid om flexibel te werken, en op de manier waarop collega's en leidinggevenden hierop reageren (Bogaers et al., 2018; 2021; Ely & Thomas, 2020; Janssens & Zanoni, 2014; Nishii, 2013; Van Laer, 2018; Van Laer & Janssens, 2014; Van Laer et al., 2021). Een organisatiecultuur die niet inclusief is, kan daardoor bijdragen aan de organisatiekloof tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen.

3.2. Resultaten stakeholderonderzoek

In lijn met het literatuuronderzoek, wijzen de resultaten van het stakeholderonderzoek op factoren die aan de vraag- en aanbodkant kunnen zorgen voor een kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Ook dit onderzoek wijst op een skillkloof, een zoekkloof en een organisatiekloof, en op het feit dat mensen met één of meerdere van deze kloven kunnen geconfronteerd worden.

3.2.1. Skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills

In lijn met het literatuuronderzoek, wijst het stakeholderonderzoek op een skillkloof die een rol kan spelen in de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. We bekijken dit thema opnieuw vanuit de twee perspectieven.

3.2.1.1. Gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen

In lijn met de literatuurstudie, toont het stakeholderonderzoek aan dat een gebrek aan bepaalde skills bij niet-beroepsactieve personen kan bijdragen aan een skillkloof met

werkgevers. Meer bepaald wees het onderzoek op de rol van een gebrek aan jobrelevante kennis, competenties of ervaring, een gebrek aan taalkennis, een gebrek aan erkenning van buitenlandse diploma's en een gebrek aan soft skills.

Ten eerste kan de skillkloof samenhangen met een **gebrek aan jobrelevante kennis, competenties of ervaring**. Zo wezen niet-beroepsactieve personen erop dat ze daarom vaak niet lijken te passen in vacatures. Zo merkte Emir het volgende op: "*Op de meeste plaatsen zoeken ze iemand met ervaring of met meer kennis*" (Emir, M, 53j). In de volgende citaten wezen Wendy (V, 45j) en Yusuf (M, 45j) op het gelijkaardig gevoel dat ze de juiste kennis en competenties missen om jobs in te vullen:

"Het vinden van werk, je kunt zo naar de VDAB gaan kijken. Ge kunt zo solliciteren en dat zijn meestal ook jobs met dat diploma of talenkennis, of al die computerkennis die erbij komt kijken. En die ik niet allemaal heb. Ja dan heb je zo iets van: 'ja, ik moet daar niet op solliciteren want je kunt het toch niet.'" (Wendy)

"Eerste keer is Nederlands niet goed. Oké, ik spreek ook Engels en Arabisch. Probeer toch in Nederlands. Oké. Ik probeer en probeer en probeer. En de laatste keer zeggen ze: 'Je Nederlands is goed, en je spreekt Engels en Arabisch, maar één probleem.' 'Wat is het probleem?' 'Jij hebt geen ervaring in België.' Ik heb alleen twee jaar, ja [...] vrijwilliger in [vzw in de zorgsector] en [vzw in de ontwikkelingssamenwerking] en .. ook. 'Nee, jij heeft geen ervaring in België'. Dat is moeilijk te vinden.." (Yusuf)

Het verhaal van Yusuf toont aan dat niet-beroepsactieve personen het gevoel kunnen hebben steeds tegen nieuwe vereisten aan te lopen. Nadat hij zijn Nederlands verbeterde, verwezen werkgevers naar zijn gebrek aan ervaring. Maar de kans om ervaring op te doen, kreeg hij niet. Dit toont aan dat zelfs indien niet-beroepsactieve personen de juiste kennis en competenties hebben, ze kunnen blijven botsen op een gebrek aan ervaring dat moeilijk weg te werken is indien ze geen kansen krijgen van werkgevers.

Het voorbeeld van Yusuf toont een tweede gebrek aan skills dat vaak aangehaald werd: een **gebrek aan taalkennis**. In lijn met het verhaal van Yusuf haalden niet-beroepsactieve personen vaak aan dat ze moeilijk werk kunnen vinden zonder voldoende kennis van het Nederlands. Zo vertelde Samira (V, 40j) dat ze het gevoel had dat ze enkel kansen zou hebben op de arbeidsmarkt door Nederlands te leren:

"Ik vind eerst Nederlands Nederlands Nederlands. [...] It is important and it is a problem for me, to contact andere mensen". (Samira)

Een derde probleem waarmee sommige niet-beroepsactieve personen geconfronteerd kunnen worden, is een gebrek aan **erkenning van een buitenlands diploma**. Dat resulteert erin dat zelfs wanneer ze de juiste opleiding genoten hebben, zij toch niet ingeschakeld kunnen worden in het beroep waarvoor ze opgeleid zijn.

Daarenboven laat een eventuele erkenning vaak lang op zich wachten. De erkenningsprocedure voor buitenlandse diploma's, genaamd NARIC, werd meermaals als drempel vermeld tijdens interviews bij zowel werkgevers als niet-beroepsactieve personen. Een voorbeeld werd gegeven door werkgever 2-2:

“Wij wachten al een jaar op een dossier van een Indische verpleegkundige bijvoorbeeld, bij NARIC. Laat staan dat we het voor Oekraïne moeten doen, of voor andere vluchtelingen die hier op een gegeven moment binnenstromen. Ik weet dat we dat ooit eens met een Palestijnse arts hebben gehad, denk ik. Ja, jongens, dat zijn mensen die zelfs akkoord gaan met in de schoonmaak te gaan werken in afwachting van het feit dat hun diploma als arts wordt erkend. Daar krijgt ge dan bijna geen antwoord op. Ja, dan denk ik: 'Er zijn een aantal zaken die ze vanuit overheidswege moeten doen om het ons wel iets makkelijker te maken!’” (Werkgever 2-2)

Voor Zainab (V, 40j), die in Palestina leerkracht was, was de diploma-erkenning cruciaal om toegang te krijgen tot een opleiding sociaal-maatschappelijk werk. Zolang deze erkenning niet in orde was, kon ze niet werken aan de competenties die ze nodig had om haar jobdoel te bereiken:

“Ik wil hier werken. Ik probeer veel keer hier om werk te krijgen. Ik heb een certificaat van het Nederlands tot 4.2 gekregen, C1, het hoogste niveau van Nederlands. En ja, ik wil beginnen sociaal-maatschappelijk werk te studeren, maar het werkt niet want mijn certificaten zijn nog bij NARIC. We moeten een beetje wachten om te erkennen.” (Zainab)

Tot slot kunnen niet-beroepsactieve personen ook bepaalde **soft skills** missen. Zo weten ze soms niet altijd goed hoe ze zich het best gedragen op de werkvloer of missen ze inzicht in de verwachtingen van werkgevers. Daarbij verwezen jobcoaches bijvoorbeeld naar het gebrek aan voorbeelden en ervaring door op te groeien in een baanloos gezin of door als migrant geen werkervaring te hebben in België. Zo vertelde een medewerker van een trajectbegeleidingsdienst:

“De klassiekers van cultuurverschillen. Hoe sta ik in mijn job en wat vinden Belgische werkgevers belangrijk? En daar heb ik eigenlijk nooit bij stilgestaan in mijn land van herkomst bijvoorbeeld. Of heb ik ook nooit meegemaakt, want dit is mijn eerste job.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 1)

3.2.1.2. Hoge skillvereisten van werkgevers

Zoals ook bleek uit de literatuurstudie bestaat het gebrek aan skills bij niet-beroepsactieve personen steeds in relatie met de skillvereisten die werkgevers stellen. Uit het stakeholderonderzoek bleek dat het gebruik van ideale jobrelevante competentievereisten,

diplomavereisten en taalvereisten kunnen bijdragen aan een skillkloof tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen.

Ten eerste werd vaak verwezen naar het gebruik van **ideale jobrelevante competentievereisten** door werkgevers, die een afspiegeling zijn van een ideale kandidaat waarvan ze niet willen afwijken. Dat resulteert erin dat personen die niet aan al die ideale vereisten voldoen, niet in overweging worden genomen. Zoals bleek uit de voorbeelden in de vorige sectie, was dit ook het gevoel dat niet-beroepsactieve personen vaak afschrikte bij het overwegen van vacatures. Zo vertelde een expert inclusief rekruteren:

"Het out-of-the-box denken is voor de bedrijven op dit moment, vind ik, nog heel moeizaam hé. Ze zeggen: 'Ik zoek een goede boekhouder'. En van op het moment dat daar een kandidaat komt, en die kijkt een beetje te fel af van hun kader, dan krijgen die eigenlijk zelfs de kans niet om uit te leggen waarom ze uiteindelijk dan toch misschien wel de juiste kandidaat zijn." (Expert inclusief rekruteren)

Ten tweede blijven werkgevers vaak vasthouden aan **diplomavereisten**. Diploma's worden nog steeds vaak gezien als de beste indicatie van het hebben van de juiste competenties, of van de indicatie dat mensen in staat zijn om kennis en competenties te verwerven. Zo maakte een medewerker van een trajectbegeleidingsdienst de link tussen het diploma's en het profiel dat werkgevers zoeken en legde werkgever 11-1 uit de dat volgens hen een diploma kwalitatieve zorg garandeert:

"Ja, ge zit daar nog met dat hele klassieke beeld hé, van iemand die een bepaald profiel heeft hé. Soms vragen ze al diploma's voor zaken waar je eigenlijk denkt..." (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 1)

"Wat we niet kunnen doen is zeggen: 'We laten bijvoorbeeld die pedagogische achtergrond los'. [...] Ja, we zouden kunnen zeggen: 'We gaan dat nog een stukske naar beneden halen, die lat.' Maar we willen wel kwaliteit. Dus we verwachten wel dat mensen die achtergrond vanuit de opleiding hebben voor een stukje." (Werkgever 11-1)

Deze diplomavereisten zijn echter niet altijd de keuze van de werkgever. Soms zorgen wettelijke kaders ervoor dat werkgevers beperkt zijn in hun vrijheid om af te stappen van deze vereisten. Voor bepaalde jobs bestaan bijvoorbeeld verplichten dat een opleiding gevolgd moet worden, zoals in de zorgsector.

Tot slot kunnen werkgevers ook een skillkloof genereren door hoge **taalvereisten** met betrekking tot de kennis van het Nederlands. Zoals bleek uit de vorige sectie, zien niet-beroepsactieve personen die vaak als buitensporig. Werkgevers verantwoordden deze taalvereisten vaak door te verwijzen naar de aard van het werk, het belang van veiligheid of de nood aan communicatie. Zo vertelde werkgever O8-1 hier het volgende over:

“Ik denk dat het vaak ook een taalprobleem is hé. Dus anderstaligen die wel bij ons willen komen werken, dan denk ik aan verpleegkundigen, zorgkundigen, het zorgpersoneel. Die dus echt direct patiëntencontact hebben, dat het daar moeilijk is als ze niet begrijpen wat er te lezen is. Bijvoorbeeld een voorschrift van de arts of zo, dat is wel een probleem. Ook verslagen of communicatie gebeurt digitaal binnen dat verpleegdossier, het patiëntendossier, dat is wel een moeilijkheid. Dus ze moeten toch enige mate van Nederlands beheersen. Anders lukt het niet hé. Dus dat is wel heel belangrijk. Omdat zij alleen naar de patiënten gaan. We hebben natuurlijk tolken, maar die kunnen niet altijd mee op ronde gaan.” (Werkgever 8-1)

Toch kan deze vereiste ook samenhangen met elementen die minder te maken lijken te hebben met echte jobvereisten. Zo gaf werkgever 10-2 een voorbeeld van het feit dat de hoge taalvereisten ook een gevolg kunnen zijn van de vrees dat er anders weerstand van leidinggevendenden zal zijn:

“Ja, ik denk dat er ook gewoon heel veel weerstand was vanuit de leidinggevendenden hé. Het is ook gewoon veel makkelijker als iedereen gewoon Nederlands spreekt en hier om de hoek woont en iedereen kent iedereen. Dat vraagt toch wel wat inspanning van iedereen.” (Werkgever 10-2)

3.2.2. Zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers

Een tweede aspect dat een - in lijn met het literatuuronderzoek - een rol kan spelen in de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers, is een zoekkloof. Hieraan kan zowel het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers bijdragen.

3.2.2.1. Het zoekproces van niet-beroepsactieve personen

In lijn met de literatuurstudie, wijst het stakeholderonderzoek op specifieke problemen in het zoekproces van niet-beroepsactieve personen die kunnen bijdragen aan een zoekkloof. Specifiek werden in het stakeholderonderzoek problemen met voorbereidende activiteiten van het zoekproces; problemen met actieve onderdelen van het zoekproces; en demotivatie door eerdere slechte ervaringen aangehaald.

Een eerste belangrijk element in het zoekproces van niet-beroepsactieve personen dat kan zorgen voor een kloof met werkgevers, zijn **problemen met betrekking tot voorbereidende activiteiten** in het zoekproces. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een gebrek aan kennis over welke jobs het werkveld te bieden heeft en welke jobs zouden aansluiten bij hun competenties en interesses. Dit kan het moeilijk maken om duidelijke jobdoelen te stellen. Zo beantwoordde Niels (M, 29j) de vraag welke job hij graag zou doen met: “Ik zit

nog steeds met hetzelfde dilemma als vroeger, ik weet nog steeds niet echt precies wat.” Zijn moeilijkheden om actief te worden op de arbeidsmarkt, hingen dus samen met het feit dat hij zelf niet wist welke job hij fijn zou vinden of welke job hij zou kunnen uitvoeren met autisme (wat ook samenhangt met de organisatiekloof).

Een tweede belangrijk element dat kan bijdragen aan een zoekkloof, is het feit dat niet-beroepsactieve personen door een gebrek aan skills **problemen met betrekking tot de actieve onderdelen** van het zoekproces kunnen ervaren. Dit kan gaan om een gebrek aan kennis en competenties om een CV op te stellen en om zichzelf te presenteren tijdens een sollicitatiegesprek. Zo gaven sommige niet-beroepsactieve personen aan niet altijd te begrijpen wat er tijdens een sollicitatieproces van hen verwacht wordt. Amira (V, 38j) gaf hierover het volgende voorbeeld over een vaak gestelde vraag tijdens een sollicitatiegesprek:

“Die vragen die ze stellen, dat ge echt zo ... Bijvoorbeeld ik wist niets toen ze zeiden tegen mij: ‘Waarom moeten we u aannemen en niet iemand anders?’ En dan heb ik zo van: ‘WTF, stel toch andere vragen’.” (Amira)

Een andere uitdaging met betrekking tot sollicitatievaardigheden is dat sommige niet-beroepsactieve personen niet altijd goed weten hoe ze tijdens een sollicitatiegesprek bepaalde noden of problematieken kunnen aankaarten of voor zichzelf kunnen opkomen. Dit kan het ook moeilijker maken om te onderhandelen over aangepast werk. Zo gaf Erkan (M, 49j) bijvoorbeeld aan dat hij, door de taaldrempel, niet goed kan uitleggen aan een werkgever dat hij geen zwaar werk kan doen vanwege zijn rugproblemen. Hier zien we dus opnieuw dat verschillende kloven ook met elkaar kunnen verbonden zijn: door een gebrek aan skills die ook belangrijk kunnen zijn om actief te zijn op de arbeidsmarkt (een gebrek aan taalcompetenties) kan Erkan in het zoekproces moeilijk uitleggen voor welke elementen uit zijn levenssituatie hij organisationele oplossingen nodig heeft.

Een derde aspect dat voor problemen kan zorgen tijdens het zoekproces van niet-beroepsactieve personen, is **demotivatatie door slechte ervaringen uit het verleden**. Deze kunnen zorgen voor een sterke focus op het vermijden van gelijkaardige ervaringen. Verschillende niet-beroepsactieve personen spraken bijvoorbeeld over pestervaringen op het werk, werk waar men zich niet begrepen voelde of slechte ervaringen met onbetaalde stages of interimjobs. Zo vertelde Rob (M, 35j) hoe hij gedemotiveerd geraakt was door het feit dat hij in het verleden alleen maar werk kon vinden via interimjobs, en zich daarin steeds slecht behandeld voelde:

“Alles is via interimkantoren tegenwoordig. [...] Ik heb daar eigenlijk altijd slechte ervaringen mee. Ofwel klopt het geld niet, ofwel kloppen mijn uren niet. Het is altijd wel iets.” (Rob)

Ook anderen beschreven demotivatatie als gevolg van het gevoel dat ze steeds begeleid werden naar werk dat hen nooit dichterbij leek te brengen bij waar ze echt naar op zoek waren, met name langdurige tewerkstelling en zekerheid. Zo vertelde Ingrid (V, 52j) het volgende over haar eerdere ervaringen met vrijwilligerswerk en proefperiodes:

“Na een paar jaar ben ik bij [vzw die jobcoaching aanbiedt] geweest. Drie maanden moest ik voor niks werken of gewoon een proef. Drie maanden is te veel he, acht uur, telkens ben ik om half vijf opgestaan.” (Ingrid)

De angst om steeds in dezelfde spiraal van tijdelijke jobs terecht te komen of om opnieuw negatieve werkervaringen mee te maken, kan uiteindelijk zo demotiverend zijn dat niet-beroepsactieve personen hun zoektocht stopzetten. Dit gebeurde bij Amira (V, 38j), die lange tijd via interimjobs tewerkgesteld was, tot ze niet meer opgeroepen werd. Door dit gebrek aan een toekomstperspectief besliste ze haar jobzoektocht tijdelijk te staken.

“Meestal kijken ze niet toekomstgericht. Doe uw werk, en wat eruit komt, komt. En wat er niet uitkomt, komt niet. Maar ik wil niet telkens vallen, opstaan, vallen, opstaan. Ik wil nu gewoon blijven opstaan. Voor lange duur.” (Amira)

3.2.2.2. Het zoekproces van werkgevers

In lijn met de literatuurstudie, wijst het stakeholderonderzoek op het feit dat ook specifieke problemen in het zoekproces van werkgevers kunnen bijdragen aan een zoekkloof. Specifiek werden in het stakeholderonderzoek een gebrek aan kennis, stereotypen over mensen die lang niet gewerkt hebben, en discriminatie geïdentificeerd.

Een eerste aspect in het zoekgedrag van werkgevers dat een rol kan spelen in de zoekkloof, is een **gebrek aan kennis** over hoe ze deze doelgroep kunnen bereiken of aantrekken. Een voorbeeld hiervan werd gegeven door werkgever 3-1:

“Kunnen we de brug maken? Hebben wij er überhaupt zicht op? Onvoldoende denk ik. Wij hebben als organisatie onvoldoende zicht hoe die populatie van niet-beroepsactieven eruitziet. Want dan [met meer zicht] zouden we zelf ook gericht kunnen nadenken van... Stel dat je dat wat kunt clusteren of ik weet niet wat... Misschien kunnen wij dan zelf ook nadenken over hoe we programma's kunnen opzetten om die mensen dan toch het ziekenhuis binnen te halen hé? Want ook dat denk ik dat we vandaag niet echt structureel in kaart brengen.” (Werkgever 3-1)

Dit gebrek aan kennis kan ook gaan over de beste manier om vacatureteksten op te stellen om deze groep aan te trekken, of over de kanalen die ze best gebruiken om deze groepen te bereiken. Een voorbeeld hiervan werd gegeven door werkgever 10-2, die zich afvroeg hoe ze bepaalde aandacht voor doelgroepen moest opnemen in een vacaturetekst:

“We hebben ervoor gekozen om dat een beetje exclusief te weerhouden voor die doelgroep, maar hoe doe je dat op een zorgvuldige manier? Mag je dat in je vacaturetekst ook benoemen? Hoe doe je dat zonder iemand voor de borst te stoten? Welke kanalen kan je daarvoor gebruiken? Het is wel een zoekwerk. Het is niet dat iemand u makkelijk kan zeggen: zo moet ge dat aanpakken.” (Werkgever 10-2)

Een tweede aspect in het zoekgedrag van werkgevers dat een rol kan spelen in de kloof tussen hen en niet-beroepsactieve personen, zijn **stereotypen over mensen die al lang niet gewerkt hebben**. Dit kan leiden tot twijfels over hun motivatie en over of ze echt willen werken. Op zijn beurt kan dit ervoor zorgen dat werkgevers deze groep niet actief gaan rekruteren of dat ze hen met meer argwaan benaderen tijdens het selectieproces. Zoals werkgever 5-1 het zelf verwoordde:

“Als men langdurig niet gewerkt heeft, dat zal natuurlijk een aspect zijn dat tijdens het interview aan bod zal komen. En als die mensen ons kunnen overtuigen dat ze werkwilleg zijn, en dat ze een goede reden hebben gehad waarom ze niet gewerkt hebben, en dat ze nu wel echt terug klaar en werkwilleg zijn... als ze de interviewers daarvan kunnen overtuigen, zal dat geen beletsel zijn. Maar we gaan niet actief op zoek naar mensen die langdurig werkloos zijn, dat gaan we zeker niet doen. En voor ons is attitude, motivatie een heel belangrijk selectiecriteria, een héél belangrijk selectiecriteria!” (Werkgever 5-1)

Werkgevers kunnen zich hierbij ook laten leiden door de perceptie dat individuen vooral deelnemen aan sollicitatieprocedures onder druk van bijvoorbeeld de VDAB, eerder dan vanuit een intrinsieke motivatie om te werken. Aandacht besteden aan deze kandidaten wordt door werkgevers soms gezien als verloren moeite. Zo sprak werkgever 8-1 over kandidaten die tot hen komen via specifieke begeleiding:

“De mensen die toegeleid worden naar ons bijvoorbeeld, vanuit een begeleiding. Zo iemand komt solliciteren en dan steek je daar heel veel tijd in. Je laat die testen doen, je hebt een gesprek, je moet die CV screening doen, van alles... Dus we steken daar enorm veel tijd in. We maken een rapport op, we contacteren die mensen van: 'ge zijt weerhouden' of 'ge zijt niet weerhouden'. En dan vragen die gewoon doodleuk bijvoorbeeld: 'Kan je mij dat op papier zetten waarom ik niet weerhouden ben? Want ik heb dat nodig voor de VDAB.' En dan denk ik: 'Ja, die motivatie was niet echt ...' En dan denk ik: 'Die mensen voeren hier een show op'.” (Werkgever 8-1)

Een derde aspect in het zoekproces van werkgevers dat een rol kan spelen in de kloof tussen hen en niet-beroepsactieve personen, zijn vormen van **discriminatie** omwille van bijvoorbeeld iemands migratieachtergrond, religie, leeftijd of handicap. Zo haalden

niet-beroepsactieve personen aan dat ze vaak het gevoel hebben dat taal gebruikt wordt als een excuus om te discrimineren ten opzichte van mensen met een migratieachtergrond. Hoewel er soms misschien goede redenen zijn voor werkgevers om een bepaald taalniveau te vragen (zie volgende sectie), kan het gevoel dat het eigenlijk gaat om discriminatie een belangrijke negatieve invloed hebben op de motivatie van niet-beroepsactieve personen. In het volgende citaat vertelde Zainab (V, 40j) over haar eerdere ervaringen toen ze naar werk zocht, waarbij ze het gevoel had dat haar taalniveau als excuus werd gebruikt om haar af te wijzen:

“Soms ze zeggen ‘Oh, je taal is niet zo goed.’ Ik vertelde haar: ‘mevrouw, ik heb C1, het hoogste niveau van het Nederlands. Ja, sowieso, het is moeilijk om perfect Nederlands te praten, maar tijdens mijn werk bij jullie, misschien kan ik mijzelf verbeteren? Bijvoorbeeld bij mijn vrijwilligerswerk, elke dag ik leer nieuwe woorden.’ [...] En ze zei: ‘Nee, nee, je moet zéér goed [kunnen spreken], het moet je moedertaal zijn’.” (Zainab)

In het volgende citaat vertelde een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst over de vooroordelen of subtiele vormen van racisme die volgens hem onder de taalvereisten kunnen liggen:

“We moeten daar niet flauw over zijn, wij Vlamingen, we hebben allemaal toch wel dat beetje dat racisme zo hé [...] Hebben we niet allemaal in ons onderbewustzijn zo een beetje...racisme is het niet, maar toch zo die afstand bewaren. Want we zijn een volk van onderdrukten geweest hé, doorheen de geschiedenis en dat zit eigenlijk ... een Nederlander die is veel extravert en veel toegankelijker en open en zegt: ‘kom maar’ ... dus ik denk enerzijds dat taal daar soms wel als een excuus wordt gebruikt.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 7)

Het stakeholderonderzoek toonde echter aan dat niet-beroepsactieve personen niet alleen geconfronteerd worden met discriminatie op basis van taal, maar ook op basis van hun culturele of religieuze achtergrond. Zo vertelde een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst over een werkgever die niet openstond voor mensen met een andere culturele of religieuze achtergrond toen ze hem sprak over inclusie over het werk:

"En daarop zegt die bedrijfsleider tegen mij: ‘oh, maar ik sta daar echt voor open hé! Als ze onze taal spreken en ze hebben onze cultuur, en ze kleden zich helemaal zoals wij, dan zijn ze van harte welkom!’” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 5)

Het dragen van een hoofddoek werd veelvuldig aangehaald als een mogelijke bron van discriminatie. Zainab (V, 40j) hekelde bijvoorbeeld dat ze omwille van haar hoofddoek in een organisatie enkel mocht poetsen via een onderaanneming of vrijwilligerswerk mocht doen, maar voor de rest geen kansen kreeg:

“Waarom zeggen ze altijd tegen ons: 'ja, je kan werken als poetsvrouw'? Dus bij [naam van een organisatie] kan je als poetsvrouw werken met je hoofddoek. [...] Maar op diezelfde plek, met je certificaat, je kan niet werken. Als een vrijwilliger, je kan met je hoofddoek werken, maar als een gewone job of vaste contract, je kan niet werken.” (Zainab)

Dat sentiment werd ook gedeeld door Elena (V, 55j), die het feit dat ze enkel werk leek te kunnen krijgen als poetsvrouw, eerder zag als het gevolg van racisme dan als het gevolg van tegenstand tegen een hoofddoek:

“Het enige werk dat je krijgt, was als poetsvrouw. Ook als ik middelbaar gestudeerd heb, plus nog anderhalf jaar textielschool. Maar omdat je buitenlander bent, krijg je de laagste job.” (Elena)

Ook andere vormen van discriminatie kwamen terug in het stakeholderonderzoek. Zo vertelde een jobcoach dat ze merkt dat werkgevers vaak weigerachtig staan tegenover mensen met een detentieverleden. Sandra (V, 55j) vertelde dan weer dat ze meteen te oud werd bevonden toen ze solliciteerde voor een functie in de verkoop:

“Ik had ook gesolliciteerd bij [een bedrijf in de retailsector] bijvoorbeeld, en het was dadelijk: 'We nemen jonge mensen en we nemen interim aan. Je bent hier te oud voor .'” (Sandra)

3.2.3. Organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt

In lijn met het literatuuronderzoek wijst het stakeholderonderzoek op een organisatiekloof, waarbij er sprake is van een mismatch tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen, die kan gekenmerkt worden door specifieke problematieken, en de manier waarop werkgevers werk organiseren.

3.2.3.1. Uitdagingen om deelname aan de arbeidsmarkt te organiseren in de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen

In lijn met de literatuurstudie, toont het stakeholderonderzoek aan dat sommige niet-beroepsactieve personen omwille van hun levenssituatie extra uitdagingen kunnen ervaren bij het organiseren van hun deelname aan de arbeidsmarkt. Specifiek wees het stakeholderonderzoek op de invloed van mobiliteitsproblemen, familiale omstandigheden, een handicap of chronische ziekte, zorgen over bestaanszekerheid en nog een reeks diverse andere problematieken.

Een eerste factor die kan bijdragen aan deze organisatieskloof zijn **mobiliteitsproblemen**. Het gaat hierbij over het feit dat indien niet-beroepsactieve personen

niet beschikken over een auto of rijbewijs, dit het moeilijk maakt om te werken bij bepaalde werkgevers. Dit zorgt ervoor dat ze soms bepaalde jobs niet kunnen aanvaarden omdat ze niet - of slechts heel moeilijk - ter plaatse geraken. Zoals werkgever 6-1 beschreef kan het hebben van eigen vervoer noodzakelijk zijn voor bepaalde jobs omdat bedrijventerreinen niet voldoende bereikbaar zijn met het openbaar vervoer:

“Mensen willen niet meer ver rijden. Maximum 20 kilometer, liefst zo weinig mogelijk. En daar is het openbaar vervoer de belemmering. De industrieterreinen in België zijn niet uitgerust met openbaar vervoer.” (Werkgever 6-1)

Zelfs als sommige werkplekken ook zonder auto bereikbaar zijn, kan een gebrek aan een rijbewijs zorgen voor pendeltijden die werken bij bepaalde werkgevers zeer moeilijk maakt. Nienke (V, 39j) beschreef haar situatie waarbij ze urenlang onderweg zou zijn om op een bepaalde werkplek te geraken:

“Ik moet overal met de fiets of het openbaar vervoer kunnen geraken. Ik heb geen rijbewijs. Het is niet de bedoeling dat ik, zoals [naam begeleidster] het zegt, twee uur 's morgens, twee uur 's avonds onderweg ben om naar mijn werk te gaan.” (Nienke)

Mobiliteitsproblemen kunnen het dus moeilijk maken om de afstemming tussen werk en de rest van hun leven georganiseerd te krijgen. Dit zorgt ervoor dat sommigen enkel werk op een bepaalde afstand van waar ze wonen kunnen aanvaarden, zoals een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst uitlegde:

“Ik heb ook een paar mensen van [stad], en dat zorgt voor niet veel mogelijkheden hé. Zij kunnen zichzelf moeilijk verplaatsen met de bus. En wij hebben niet veel mogelijkheden daar om iets voor hen te vinden. En ja, zij zitten echt vast met de kinderen ook. Dus opvang. Ze moeten daar naartoe. Dus altijd dichtbij blijven. Dat is niet altijd gemakkelijk.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 3)

Dit laatste voorbeeld wijst meteen op een tweede aspect dat het afstemmen tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en werk bemoeilijkt, namelijk **familiale omstandigheden**. Vaak werd hierbij verwezen naar het feit dat kinderopvang een uitdaging is, waarbij zeker alleenstaande ouders het moeilijk hebben om werk te vinden dat afgestemd is op de zorg voor hun kind(eren). Een voorbeeld is dat van Amira (V, 38j), die aangaf dat ze moest stoppen met een job omdat het onmogelijk was dit af te stemmen op haar gezinstoestand:

“Ik heb vijf jaar gewerkt in een fastfoodketen. Dat ging heel goed. Maar door omstandigheden heb ik dat werk eigenlijk moeten stoppen. Waarom? Ik ben alleenstaande mama van m'n dochter. Die heeft eigenlijk geen toezicht van haar vader. Al meer dan enkele jaren. Daarom ben ik eigenlijk moeten stoppen. Waarom? Ik wil voornamelijk werken door de dag. Bijvoorbeeld tot tien uur is nog oké, maar geen nachten. Dat wil ik gewoon niet meer doen.” (Amira)

Dit probleem kan nog moeilijker zijn wanneer de familiale omstandigheden complex zijn, bijvoorbeeld als kinderen specifieke zorgbehoeften hebben. Samira (V, 40j) gaf bijvoorbeeld aan dat de problematieken van haar zoon ervoor zorgden dat ze thuis moest kunnen blijven wanneer hij het moeilijk had, iets wat flexibiliteit zou vragen van een potentiële werkgever.

“En eerst *situation* in *my* thuis. Misschien mijn zoon soms boos nu omdat de vader dood. En *we can* blijven in mijn thuis *to* praten. *That's* eerst *for me*.” (Samira)

Een derde element uit de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen dat het moeilijk kan maken om deel te nemen aan de arbeidsmarkt, zijn **handicaps en chronische ziekten**. De respondenten vermeldden onder andere de impact van depressie, angststoornissen, autisme, rugklachten of gewrichtsproblemen. Het kan moeilijk zijn om werk te vinden dat aansluit bij deze problematieken, omdat ze het moeilijk maken om bepaalde taken uit te voeren. Niels (M, 29j) sprak bijvoorbeeld over hoe zijn autisme zijn mogelijkheden op de arbeidsmarkt beperkten:

“Niet echt superzwaar autisme, maar toch nog zwaar genoeg dat het duidelijk is dat ik niet overal hetzelfde werk zou kunnen doen als mensen die het niet hebben.” (Niels)

De schrik voor herval kan er ook toe leiden dat mensen werk op de lange baan schuiven. Dat was het geval voor Joyce (V, 36j), die kampte met een angststoornis en vreesde dat ze snel zou hervallen wanneer ze aan het werk zou gaan.

“Mijn mentale gezondheid is nu weer even stabiel. Ik zou kunnen gaan werken, maar met het risico dat ik binnen paar maanden weer een crisis krijg. Maar je moet mij niet verkeerd verstaan, ik zou wel heel graag gaan werken. [...] Als het echt zou kunnen, zou ik het wel doen. Maar dat zou heel moeilijk zijn, dat zou ook veel stress en paniek bij mij veroorzaken. [...] Dan zit ik al vooruit te denken van: 'Wat als er zoiets gebeurt?' En ik moet weer voor één of twee maanden ziek, het is een beetje als ziek thuiszitten.” (Joyce)

Een vierde element uit de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen dat het moeilijk kan maken om deel te nemen aan de arbeidsmarkt, is hun **zorgen over hun bestaanszekerheid**. Vaak speelt de vraag of werk wel zal leiden tot een voldoende zeker inkomen voor henzelf en/of hun familie. Amira (V, 38j) stelde dat ze geen job kon aanvaarden die te weinig betaalt, omdat ze zowel voor haarzelf als haar dochter moest kunnen zorgen:

“Ik ben alleenstaande moeder, ik ga niet werken voor elf euro per uur. Dat is een hongerloon. Het leven is zo al duur geworden, en ik sta er ook helemaal alleen voor met m'n dochter.” (Amira)

Tot slot kunnen niet-beroepsactieve personen nog geconfronteerd worden met **diverse andere problematieken** die het moeilijker maken om hun deelname aan de

arbeidsmarkt georganiseerd te krijgen. Zo werd in de interviews bijvoorbeeld verwezen naar problemen met documenten, huisvesting, of middelenmisbruik. Werkgever 5-1 en een medewerker bij een vakbondwezen op verschillende van die problematieken:

“Mensen die bijvoorbeeld van Oekraïne gevlucht zijn, die nog papieren bij hebben die in orde zijn voor uitzendarbeid. Maar als die dan een vast contract krijgen, moeten die al die papieren opnieuw aanvragen. En ja, de helft van de administratie in Oekraïne ligt gewoon plat! Ik haal nu Oekraïne aan hé, maar dat is hetzelfde voor mensen die gevlucht zijn uit Syrië, die kunnen niet teruggaan naar Syrië om die papieren in orde te maken. Die zijn politiek vluchteling.” (Werkgever 5-1)

“Die groep die tot bij ons komt, dat zijn niet de meest zelfredzame mensen. Die hebben wel wat problematieken. Dat gaat over bepaalde medische problemen, psychische problemen, huisvestingsproblemen, drugsproblemen,... die hebben best wel een rugzak met zich mee. Dat is de ene kant van het verhaal. En dan hebt ge de andere kant van het verhaal, waar we de werkgevers hebben die wel zeggen: 'Oké, ik heb mensen nodig', maar die toch nog wel altijd ... Ze zullen vandaag de dag hun grenzen van die witte raaf die ze zoeken misschien wel wat laten zakken hebben, maar ze zoeken wel nog altijd iemand die past binnen het profiel dat ze zoeken.” (Medewerker vakbond)

3.2.3.2. De organisatie van werk door werkgevers

Tot slot blijkt uit het stakeholderonderzoek dat werkgevers kunnen bijdragen aan een organisatiekloof door het werk zo te organiseren dat het weinig rekening houdt met de noden van mensen met bepaalde levenssituaties en de problematieken die ze kenmerken. Hieraan houden ze vast omdat ze het werk als onveranderbaar zien, de impact op teams vrezen, vinden dat het anders doen teveel geld en tijd kost, of de persoon zelf willen beschermen.

Ten eerste kunnen werkgevers bijdragen aan de organisatiekloof door **het werk als onveranderbaar** te zien. Hierbij verwijzen ze vaak naar het feit dat ze mensen met sommige problematieken niet kunnen tewerkstellen omdat de aard van de job of de continuïteit van het werk het niet mogelijk maakt. Dat onderliggend idee werd verwoord door werkgever O9-3: “*Ik bedoel, de job hier is wat de job is hé*”. In het volgende citaat verwees een andere werkgever (6-1) bijvoorbeeld naar het feit dat mensen met een handicap het werk niet kunnen (blijven) uitvoeren omwille van fysieke mogelijkheden die nodig zijn:

“Als je gaat kijken naar mensen met een handicap ja, iemand in een rolstoel gaat wel in een bediendefunctie, maar dat gaat moeilijker in een arbeidersfunctie. [...] Iemand die rug- of nekkachten heeft, die hebben we ook heel veel. Dat gaat, maar we merken dat die na een tijdje ook allemaal moeten afhaken, omdat hier heel veel

manueel werk is. [...] In een callcenter, bij de bediendes gaat dat wel. We hebben daar mensen die het visueel moeilijker hebben, omdat we daar samenwerken met de nodige programma's om te vergroten en zo. Dus dat lukt wel. Visueel in een magazijn is het ook moeilijker. Dus bij arbeiders ligt een fysieke beperking moeilijker." (Werkgever 6-1)

Werkgever 11-1 stelde dan weer dat flexibiliteit niet mogelijk was omwille van de continue zorg die moest kunnen worden aangeboden. Dit maakte het volgens de respondent onmogelijk om mensen te laten afwijken van een "onregelmatig ritme", wat het vervolgens moeilijk maakt voor mensen in bepaalde levenssituaties om de job uit te voeren:

"24 op 24 moeten wij er zijn voor de jongeren die bij ons verblijven. En dat betekent dat er 24 op 24 uur begeleiding moet zijn. Iedere leefgroep waar we zijn. En ja, we kunnen dat draaien of keren zoals we willen. Dat is fysiek belastend. Ja, voor mensen die al met een problematiek af te rekenen hebben, is dat natuurlijk niet zo evident om te zeggen van 'ja, ik ga ook nog eens in een onregelmatig ritme werken'. [...] We kunnen dat niet wegdenken. Dit hoort er nu eenmaal bij. We zijn daar 24 op 24, en dat gaat ook niet veranderen." (Werkgever 11-1)

Ten tweede vrezen werkgevers **de impact op hun teams** wanneer ze mensen met bepaalde problematieken aanwerven of het werk anders zouden organiseren om dit werkbaar te maken. Dit zou te veel druk leggen op het team of de leidinggevende, wat weerstand kan uitlokken. Zo verwees werkgever 6-1 naar het feit dat leidinggevendenden niet de kennis hebben om met iemand die autisme heeft te kunnen omgaan. Daarenboven maakt de hoge productiviteitsdruk dit nog moeilijker:

"Pak nu maar iemand die heel fel autisme heeft, dat is heel makkelijk gezegd: 'Ge moet die aannemen.' Maar de leidinggevende moet daar ook voor geschoold zijn. [...] Dus ge kunt iemand met autisme binnenhalen, maar dat heeft wel impact op de werkvloer. En ja, dat is niet altijd evident. Je kunt zo één persoon, of twee... maar ge kunt daar niet een hele een hele afdeling mee vullen. Want ge moet uw productiviteit ook nog halen." (Werkgever 6-1)

Werkgever 2-2 verwees dan weer naar het feit dat teamgenoten niet zouden aanvaarden dat iemand een ander takenpakket zou krijgen:

"Ik denk gewoon dat het hier in de attitude zit van mensen. Een post is een post. En in die post moet jij uw werk doen, evenveel als ik dat moet doen. En als ge niet mee kunt, waardoor dat ik uw werk moet overnemen, dan is daar weinig tolerantie over. [...] Ge moet daar eerlijk in zijn, dat is de cultuur." (Werkgever 2-2)

Deze weerstand werd ook geïnterpreteerd als een weerstand tegen ongelijke behandeling. Het idee dat bij werkgevers kan leven, is dat een gelijke behandeling van medewerkers nodig is om frictie te vermijden.

Ten derde wordt anders organiseren op maat van mensen met bepaalde problematieken voorgesteld als onmogelijk omdat het **teveel tijd of geld** zou kosten. Een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst verwees in dat kader naar het KMO-landschap in Limburg, dat niet voldoende middelen zou hebben om anders te organiseren:

“En anderzijds, omdat ge ook zegt van kijk, die brug ook naar bedrijven, is het nu eenmaal zo, we zitten hier in Limburg, een regio met heel veel KMO's. En voor een KMO is het niet zo eenvoudig om morgen alle veiligheidsvoorschriften in 10 talen te gaan introduceren in zijn of haar bedrijf hé.” (Medewerker trajectbegeleiding 7)

Daarnaast werd ook verwezen naar de kost en tijd van de intensieve begeleiding die nodig zou zijn. Werkgever 6-1 verwees bijvoorbeeld naar de beperkte tijd die leidinggevendenden konden vrijmaken bovenop hun ander werk om die begeleiding te voorzien.

“Iedereen verwacht in het bedrijfsleven dat de leidinggevendenden klaar zijn om alles te doen. Buiten hun team hebben die ook nog hun operationeel werk dat ze moeten doen, hun andere mensen die ze moeten aansturen,...” (Werkgever 6-1)

Een vierde reden waarom werkgevers menen niet te kunnen organiseren op een manier die rekening houdt met bepaalde problematieken, is omdat dit **slecht zou zijn voor die persoon zelf**. Dit hangt ten dele samen met de vorige reden. Zo bracht een werkgever (11-1) aan dat wanneer er niet voldoende mogelijkheden zijn om voldoende begeleiding aan te bieden, er een groot risico op uitval bestaat.

“Maar ik denk ook wel, om het echt te laten slagen, blijf ik die financiële prikkel belangrijk vinden. [...] Ge moet die de kans geven om te groeien. Als dat daar niet is, en we krijgen maar net genoeg middelen om die volwaardig in te schakelen, dan gaat dat, dat gaat niet lukken vrees ik. [...] Die mensen gaan niet onmiddellijk, of zo snel inzetbaar zijn. En dat moet denk ik wel een stukje met middelen ook ondersteund worden, om dat duurzaam te kunnen doen. Anders gaat ge daar opnieuw de grote uitval krijgen, vrees ik.” (Werkgever 11-1)

Een andere werkgever (6-1), gaf aan dat ze personen ook in bescherming wilde nemen tegen mogelijke negatieve reacties van collega's:

“Ge wilt de mensen ook geen stempel op hun hoofd zetten, als ge iemand laat starten. Die discussie hebben we hier dikwijls gehad: ‘Moeten we mensen informeren zodat ze meer begrip voor hun collega's hebben?’ En dat is niet altijd evident. Bijvoorbeeld iemand met een handicap, dat is makkelijk, dat kunt ge ook aan de collega's meegeven. Van ‘Kijk, die heeft een handicap en het is moeilijk, je moet die helpen.’ En die situatie is heel tastbaar, en dat is ook begrijpbaar voor mensen. Maar bijvoorbeeld iemand die uit de gevangenis komt en die ge een kans wilt geven en die het wat moeilijker heeft, die gaat ge geen stempel op zijn voorhoofd kleven van, ‘gij komt daar uit’, want dan hebt ge al een vooroordeel. Ge wilt uw leidinggevende

daarbij betrekken, maar niet dadelijk de collega's. Om iedereen een faire kans te geven. " (Werkgever 6-1)

4. Goede praktijken om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten

In deze sectie geven we een overzicht van de resultaten van de literatuurstudie en van het stakeholderonderzoek over mogelijke goede praktijken om de verschillende kloven tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten en zo te komen tot duurzame tewerkstelling. Aan de ene kant geven we inzicht in de praktijken die nuttig kunnen zijn om niet-beroepsactieve personen te ondersteunen om de kloof met werkgevers te verkleinen. Aan de andere kant geven we inzicht in praktijken aan werkgeverszijde die organisaties beter in staat stelt om de kloof met niet-beroepsactieve personen aan te pakken en om hen aan te werven en duurzaam tewerk te stellen.

4.1. Resultaten literatuurstudie

4.1.1. Begeleiding van niet-beroepsactieve personen om de kloof met werkgevers te verkleinen

De literatuur wijst op een hele reeks goede praktijken die gebruikt kunnen worden om niet-beroepsactieve personen te begeleiden in de richting van duurzaam werk door de kloof met werkgevers te verkleinen. De groep van niet-beroepsactieve personen is echter een zeer heterogene groep met diverse begeleidingsnoden. Dit betekent dat de goede praktijken die nodig zijn, individueel sterk kunnen verschillen. Bij het implementeren van begeleidingspraktijken is er met andere woorden nood aan maatwerk dat vertrekt vanuit de mogelijkheden, behoeften en levensomstandigheden van de persoon zelf. Gezien de complexiteit van de noden van sommige niet-beroepsactieve personen, kan het nodig zijn om in deze begeleiding ook organisaties die gespecialiseerde dienstverlening aanbieden, te betrekken. Daarnaast is het ook belangrijk om op te merken dat hoewel de begeleidingsnoden van niet-beroepsactieve personen deels kunnen overlappen met die van de groep van werkzoekenden, ze niet zomaar dezelfde zijn. Dit betekent dat hoewel er soms gelijkaardige interventies kunnen worden gebruikt voor beide groepen, er vaak meer specifieke begeleiding nodig zal zijn bij niet-beroepsactieve personen (Andersson & Minas, 2021; Basbug & Sharone, 2024; Bredgaard, 2015; Danneris, 2018; Fredriksson, 2020; Grandia et al., 2020; North et al., 2009). Hoewel elk traject er dus verschillend uitziet, kunnen we een aantal goede praktijken identificeren die nuttig kunnen zijn.

Outreachactiviteiten zijn een eerste goede praktijk die kan worden ingezet om de begeleiding van niet-beroepsactieve personen op te starten en te beginnen werken rond de verschillende kloven. Gezien hun specifieke profiel, zetten niet-beroepsactieve personen immers niet altijd zelf de stap naar ondersteuning. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van het feit dat ze niet weten welke ondersteuning er bestaat, hun vertrouwen verloren hebben in begeleiding of niet weten waarom deze ondersteuning nuttig zou kunnen zijn voor hen. Het doel van outreachactiviteiten is proactief contact te zoeken met mensen in hun eigen leefomgeving. Dit kan gebeuren door aanwezig te zijn in wijken en gemeenschappen, door contact te zoeken via organisaties zoals buurthuizen, scholen, jeugdcentra of andere lokale ontmoetingsplaatsen, door gebruik te maken van vertrouwde brugfiguren uit de lokale gemeenschap en door contact op te bouwen met bestaande netwerken. Op deze manier kan op een laagdrempelige manier contact gelegd worden en vertrouwen opgebouwd worden, wat belangrijk is om niet-beroepsactieve personen een eerste stap te laten zetten naar begeleiding (Andersson & Minas, 2021; Fredriksson, 2020; North et al., 2009; Pesquera Alonso et al., 2022).

Een tweede goede praktijk die belangrijk kan zijn bij het begeleiden van niet-beroepsactieve personen naar duurzaam werk, is het verkrijgen van een grondig inzicht in hun levenssituatie en de daarbij horende problematieken en noden. Dat is noodzakelijk om te begrijpen hoe die een impact kunnen hebben op de zoekkloof, skillkloof, en op de organisatiekloof, en om er vervolgens op in te kunnen spelen doorheen het begeleidingstraject. Zo kunnen bijvoorbeeld gezondheidsproblemen, (mantel)zorgverplichtingen of mobiliteitsproblemen drempels vormen die zowel het zoekproces als de effectieve tewerkstelling kunnen beïnvloeden (Ali et al., 2011; Fuller et al., 2021; Koen et al., 2013; Van Laer et al., 2021). Het is daarom belangrijk om de impact van deze elementen uit de levenssituatie te erkennen en te zoeken naar manieren of praktische hulp om de impact ervan te verminderen. Zo kunnen mensen het gevoel krijgen dat werk in het algemeen en concrete jobdoelen in het bijzonder, haalbaar en realistisch zijn. Hierbij kan het nuttig zijn om samen te werken met andere diensten en instellingen die hulp kunnen bieden bij het omgaan met deze noden of problematieken (Bangpan et al., 2024; Liu et al., 2014). Het verkennen van hun bredere levenssituatie is ook belangrijk om inzicht te krijgen in het netwerk van niet-beroepsactieve personen. Iemands netwerk kan immers op verschillende manieren helpen - of tegenwerken - bij het aanpakken van de zoek-, skill en organisatiekloof. Zo kan het sociale en emotionele steun bieden tijdens het zoekproces, helpen met praktische ondersteuning, of waardevolle informatie aanleveren voor het zoekproces, zoals informatie over vacatures (Koen et al., 2013; van Hooft et al., 2021; Wanberg et al., 2020).

Een derde goede praktijk die belangrijk kan zijn met betrekking tot meerdere kloven, is ondersteuning gericht op het versterken van iemands motivatie en het omgaan met de gevoelens, stress en frustraties die de begeleiding en het zoekproces met zich kunnen meebrengen. Deze negatieve gevoelens op een goede manier managen is cruciaal om het geloof te krijgen en/of behouden dat inspanningen om werk te zoeken tot goede resultaten kunnen leiden. Dit is zeker belangrijk bij personen die negatieve ervaringen meegemaakt hebben en kampen met een gebrek aan zelfvertrouwen of een gevoel van moedeloosheid. Concreet kan hierbij gebruikgemaakt worden van technieken zoals rollenspellen, het geven van positieve feedback en bekrachtiging bij tussentijdse successen en het herformuleren van negatieve gedachten (Basbug & Sharone, 2024; Grandia et al., 2020; Liu et al., 2014; Phillips & Chen, 2018). Zoals eerder aangehaald kan ook de steun en aanmoediging van iemands persoonlijke netwerk, bijvoorbeeld van familie of vrienden, helpen om iemands veerkracht en motivatie te helpen versterken (Bangpan et al., 2024; Lent et al., 2023; Liu et al., 2014; Wanberg et al., 2020).

Daarnaast wijst de literatuur op een aantal goede praktijken die specifiek inspelen op de zoekkloof. Een eerste is ondersteuning bij het bepalen van heldere jobdoelen. Hierbij wordt gefocust op het bepalen van welke soort jobs iemand zou willen uitvoeren, in welke soort sector die terecht zou willen komen, en aan welke vereisten een job zou moeten voldoen (bv. in termen van uren of loon). Heldere jobdoelen zijn cruciaal voor een kwalitatief en intensief zoekproces, aangezien het helpt om gefocust te blijven en om betere beslissingen te nemen. Komen tot heldere jobdoelen vereist een proces van doelverkenning, waarbij individuen aan de ene kant reflecteren over hun eigen interesses en sterktes en aan de andere kant hun omgeving verkennen om relevante loopbaaninformatie te verzamelen (van Hooft et al., 2021; Wanberg et al., 2020). Aan de ene kant is het belangrijk om te vertrekken van wat iemand motiveert, waardoor ze gepassioneerd zijn, wat hun sterktes zijn en welke toekomst ze zelf willen bereiken. Hierbij kunnen niet-beroepsactieve personen uitgedaagd worden om na te denken over een bredere waaier van jobs, zodat ze geen mogelijkheden over het hoofd zien. Aan de andere kant is het belangrijk om mensen te helpen overwegen of bepaalde opties echt realistisch zijn. Zo is het immers mogelijk dat jobs die niet-beroepsactieve personen zouden willen uitvoeren of die ze in het verleden uitgevoerd hebben (op korte termijn) onrealistische doelen zijn omdat de kloof ernaar te groot is. Zoals eerder gezegd is het daarom steeds belangrijk om iemands levenssituatie, problematieken en noden te begrijpen, en deze mee te nemen in het bepalen van jobdoelen (Blazques et al., 2019; Grandia et al., 2020; Liu et al., 2014; North et al., 2009).

Een tweede goede praktijk die specifiek gericht is op het verkleinen van de zoekkloof, is het helpen verwerven van kennis en vaardigheden om de arbeidsmarkt te navigeren (Wanberg et al., 2020). Dit kan gaan om het versterken van competenties om

bepaalde zoekactiviteiten te uitvoeren, zoals het gericht leren zoeken naar vacatures. Daarnaast kan het ook gaan om ondersteuning bij het verbeteren van iemands zelfpresentatie. Dit omvat praktische hulp bij het opstellen van een professionele CV en motivatiebrief, maar ook werken aan soft skills zoals communicatie- of sollicitatievaardigheden. Via trainingen en rollenspellen kunnen individuen hun verbale en non-verbale communicatie verbeteren, zich professioneler leren gedragen, leren omgaan met stress tijdens een jobinterview of hun kwaliteiten of ervaringen beter leren belichten (Basbug & Sharone, 2024; Liu et al., 2014).

Een derde goede praktijk die belangrijk is om de zoekkloof aan te pakken, is ondersteuning bij de uitwerking van een concreet actieplan om de vooropgestelde jobdoelen te bereiken. Door een zoekproces op te delen in verschillende tussenstappen, ontstaan tussentijdse doelstellingen die beter opgevolgd kunnen worden, wat het proces beheersbaar maakt (Behrendt et al., 2021; Liu et al., 2014). Dit maakt het gemakkelijker om aan zelfmonitoring en zelfevaluatie te doen. Zelfmonitoring omvat het bijhouden van de stappen die men zet in het zoekproces, zoals het aantal verstuurde sollicitaties of gesprekken met netwerkcontacten. Zelfevaluatie omvat de beoordeling van de afstand tussen de huidige toestand en de gewenste toestand en van de vooruitgang die hierbij geboekt wordt. Via regelmatige feedbackmomenten kan een begeleider de voortgang helpen monitoren en het proces helpen bijsturen (Grandia et al., 2020; Liu et al., 2014; van Hooft et al., 2021).

Tot slot zijn opleidingen en trainingen om ontbrekende skills te verwerven een belangrijke goede praktijk om de skillkloof aan te pakken (Basbug & Sharone, 2024; Manroop & Richardson, 2016). Tijdens het stellen van jobdoelen kan het immers duidelijk worden dat om deze te bereiken, bijkomende skills nodig zijn. Hierbij kan gefocust worden op vaardigheden die nodig zijn om een concreet jobdoel te bereiken, maar ook op bredere competenties die gewild zijn op de arbeidsmarkt. Het kan dus gaan om opleidingen die mensen geschikt maken voor een specifieke job en om opleidingen rond bredere, transversale skills die belangrijk zijn op de arbeidsmarkt als geheel (Blazques et al., 2019; Bredgaard, 2015; Fredriksson, 2020). Hoewel de deelname aan opleidingen ervoor kan zorgen dat mensen ondertussen niet-beroepsactief blijven, kan het belangrijk zijn om de skillkloof te verkleinen en op langere termijn de kansen op werk te versterken.

4.1.2. Organisatiepraktijken om de kloof met niet-beroepsactieve personen te verkleinen

De literatuur wijst op een hele reeks goede praktijken die werkgevers kunnen helpen om de skillkloof, organisatiekloof en zoekkloof te helpen verkleinen, en om niet-beroepsactieve personen aan te werven en op een duurzame manier tewerk te stellen. Een centraal element hierin is jobontwerp, dat met name essentieel is om de skillkloof en de organisatiekloof aan

te pakken. Daarom wordt eerst dieper ingegaan op dit thema, waarna we het bredere beleid bespreken waarbinnen jobontwerp kan passen. Om een beleid rond jobontwerp echt succesvol te maken, zijn immers verdere interventies in organisaties nodig.

Voor we ingaan op specifieke goede praktijken, is het belangrijk om een aantal overkoepelende bemerkingen te geven. Ten eerste is het belangrijk om te beseffen dat deze praktijken niet enkel kunnen inspelen op de specifieke kloven met niet-beroepsactieve personen, maar ook positief kunnen zijn voor andere werknemers en de gehele organisatie (Van Knippenberg et al., 2020; Van Laer et al., 2021). Ten tweede vereist duurzame tewerkstelling zowel aandacht aan meer objectieve aspecten van werk, zoals het hebben van een stabiele job die voldoende zekerheid geeft en die fysiek en praktisch haalbaar is, en aan meer subjectieve aspecten van werk, zoals hoe mensen zich voelen op de werkplek en of ze het gevoel hebben aanvaard te worden door hun collega's (Van Laer et al., 2011; 2021; Van Laer & Zanoni, 2019). Ten derde vereist het aandacht voor elk onderdeel van het personeelsbeleid van een organisatie (Van Laer et al., 2021). Het is echter niet altijd mogelijk om al deze aspecten in één keer aan te pakken. De voorgestelde goede praktijken moeten dan ook gezien worden als een proces van lange adem, waarbij organisaties doorheen de tijd hun beleid optimaliseren.

4.1.2.1. Jobontwerp als basis voor het aanpakken van de skill- en organisatiekloof

De skillkloof en organisatiekloof wordt, zoals eerder besproken, mee veroorzaakt door het feit dat jobs traditioneel een reflectie zijn van de competenties, levenssituatie en manier van werken van mensen die klassiek in de organisatie gewerkt hebben. Omdat niet-beroepsactieve personen mogelijk andere skills, levenssituaties en noden hebben, kunnen ze niet zomaar op een duurzame manier in deze jobs ingeschakeld worden. Daarom is een beleid nodig om obs inclusiever te ontwerpen, zodat meer mensen deze op een duurzame manier kunnen invullen (Van Laer et al., 2021; Zijlstra et al., 2017; Zijlstra & Mulders, 2019).

Jobontwerp verwijst naar de inhoud, structuur en organisatie van taken die werknemers in een bepaalde job uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2008; Van Den Broeck & Parker, 2017). Het ontwerp van een job is altijd de uitkomst van bepaalde keuzes en kan dus aangepast worden aan de hand van (een combinatie van) geplande, top-down manieren en/of informele, bottom-up manieren (Grant & Parker, 2009; Hornung et al., 2010; Parker et al., 2017). Wanneer we het hebben over jobontwerp volgen we hier een hedendaagse, brede invulling van het concept (dat daarom soms ook werkontwerp genoemd wordt). Deze invulling erkent dat een job niet in isolatie kan bekeken worden en dat ook de relaties en de omgeving waarbinnen een job uitgevoerd wordt essentiële onderdelen zijn van jobontwerp (Akgul et al., 2025; Grant & Parker, 2009; Morgeson & Humphrey, 2008; Zijlstra et al., 2017).

Bij een beleid rond jobontwerp, is het belangrijk om het huidige ontwerp van jobs te begrijpen. Dit kan gebeuren aan de hand van een jobanalyse (Breaugh, 2017; Strah & Rupp, 2022). Belangrijke aspecten van een job om hierbij te analyseren zijn onder andere het takenpakket; de kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om deze taken uit te voeren; de relaties met collega's en met andere jobs en taken; de tijdsstructuur waarbinnen taken moeten worden verricht; en de relevante werkplekfactoren die de uitvoering beïnvloeden (Singh, 2008; Zijlstra et al., 2017).

Ten eerste moet een jobanalyse dus aandacht besteden aan de taken die onderdeel zijn van een job. Naast het oplijsten van deze taken, kan een jobanalyse focussen op het belang van verschillende taken en op hoe frequent ze moeten uitgeoefend worden als onderdeel van de job. Het belang van een taak kan wordt bepaald door hoe centraal de taken zijn om de kernfuncties van een job uit te oefenen, maar ook door hoe groot de gevolgen zijn indien deze taken niet uitgevoerd worden (Mitchell et al., 1997; Morgeson & Humphrey, 2008; Patton, 2019; Zijlstra et al., 2017). Voor de job van operator in een fabriek zal de taak "het bedienen van een machine" bijvoorbeeld belangrijker zijn dan de taak "de hal schoonvegen". Door ook de frequentie van taken te analyseren, wordt het mogelijk om taken te onderscheiden die zowel belangrijk zijn als frequent moeten uitgevoerd worden, en die dus de huidige kern van een job vormen. Daarnaast bestaat een job mogelijk uit taken die minder belangrijk zijn (zoals het schoonvegen van de hal in de job van operator) of die wel belangrijk zijn maar niet vaak voorkomen (zoals het verhelpen van storingen). Deze analyse geeft dus een inzicht in hoe essentieel verschillende taken in een job zijn.

Een tweede element dat belangrijk is om op te focussen in een jobanalyse, zijn de kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn voor elke taak en de mate waarin deze (op korte termijn) trainbaar zijn. Dit is belangrijk om te beslissen welke kennis, vaardigheden en attitudes absoluut aanwezig moeten zijn bij aanwerving en welke op de werkvloer kunnen worden aangeleerd (Breaugh, 2017; Morgeson & Humphrey, 2008). Zeker competenties die relatief snel trainbaar zijn, hoeven daarbij niet noodzakelijk instapvereisten te zijn.

Deze stappen in de jobanalyse kunnen de basis vormen voor een proces van job herontwerp waarbij jobs van verschillende complexiteitsniveaus en dus met verschillende skillvereisten ontworpen kunnen worden (Zijlstra et al., 2017). Door taken met gelijkaardige skillvereisten te bundelen in een job, kunnen eenvoudigere jobs met minder skillvereisten gecreëerd worden, naast jobs met complexere taken en hogere skillvereisten. Wanneer competenties voor essentiële taken slechts op lange termijn te ontwikkelen zijn, kan - zeker wanneer ze weinig frequent voorkomen - ook overwogen worden om die taken tijdelijk door andere medewerkers te laten overnemen of om bepaalde medewerkers zich in deze taken te laten specialiseren. Het wegnemen van deze taken uit een job kan er weer voor zorgen dat de skillvereisten dalen. Zeker wanneer ze weinig competenties vereisen, kunnen

frequente maar minder belangrijke taken dan weer samengebracht worden laagdrempelige ondersteunende jobs (Bredgaard, 2026; Zijlstra et al., 2017).

Een derde belangrijk aspect bij jobanalyses en -ontwerp zijn de relaties tussen verschillende jobs en de mensen die ze uitvoeren (Campion et al., 2005; Morgeson & Humphrey, 2008; Singh, 2008; Zijlstra et al., 2017). Veranderingen aan de job van één teamlid kunnen immers effecten hebben op de taken die collega's moeten uitvoeren. Dit kan gaan om het feit dat zij bepaalde taken (op bepaalde momenten) moeten overnemen (bv. wanneer bepaalde teamleden gespecialiseerde maar weinig frequente taken naar hen doorschuiven), of een impact hebben op de manier waarop moet samengewerkt worden (Campion et al., 2005; Morgeson & Humphrey, 2008; Zijlstra et al., 2017). Daarom is het belangrijk om ook op teamniveau aan de slag te gaan met jobanalyse en jobontwerp. Dit zorgt er niet alleen voor dat mogelijke effecten besproken kunnen worden, maar ook dat de taken binnen een team herverdeeld worden op een manier die positief kan zijn voor meerdere medewerkers (Zijlstra et al., 2017). Het kan bijvoorbeeld zijn dat bepaalde teamleden zich liever meer richten op meer gespecialiseerde taken en minder op ondersteunende activiteiten. Zo kan het herverdelen van taken in een team het mogelijk maken om alle jobs beter af te stemmen op de noden en sterktes van alle teamleden (Janssens & Zanoni, 2014; Roos & Zanoni, 2016; Singh, 2008; Van Laer et al., 2021). Daarnaast kan gezocht worden naar manieren waarop teamleden, bijvoorbeeld door samenwerkingen, kunnen ingeschakeld worden in de competentieverwerving van anderen. Dit kan gaan om mensen te laten samenwerken met een meer ervaren collega die hen kan opleiden (Janssens & Zanoni, 2014; Roos & Zanoni, 2016; Van Laer et al., 2021).

Een vierde aspect waarop moet gefocust worden bij jobontwerp is de uurregeling, wanneer bepaalde taken uitgevoerd worden en hoe lang ze duren (Zijlstra et al., 2017). Dit laat toe om een overzicht te krijgen over welke taken op een specifiek moment van de dag of week moeten gebeuren (bv. patiënten verzorgen); welke taken moeten beëindigd worden voor andere kunnen starten (bv. levering uitpakken); en welke taken permanentie vereisen. Zo kan daarna onderzocht worden welke flexibiliteit er bestaat om inclusieve jobs te ontwerpen die beter afgestemd zijn op de levenssituatie van alle medewerkers (Rudolph et al., 2017). Naast deeltijdswork kan het gaan om regelingen waarbij werknemers meer controle hebben over wanneer ze bepaalde taken uitoefenen (zodat ze hun planning beter kunnen afstemmen op hun levenssituatie) of job sharing, waarin bepaalde functies door twee personen worden uitgevoerd (Roos & Zanoni, 2016; Ryan & Kossek, 2008; Van Laer et al., 2021).

Een vijfde belangrijk aspect in een jobanalyse zijn de omgevingsfactoren, zoals bijvoorbeeld de locatie waar een job moet uitgeoefend worden, het materiaal dat moet gebruikt worden of ergonomische factoren (Morgeson & Humphrey, 2008; Zijlstra et al.,

2017). Bij het analyseren van een job met het doel deze inclusiever te maken, is het essentieel om na te denken over de fysieke omgeving en de ruimtelijke vereisten van taken (Van Laer et al., 2022; Van Laer & Essers, 2024), waarbij bijvoorbeeld gefocust kan worden op de vraag of taken gebonden zijn aan een specifieke werkplek, en of ze uitgevoerd kunnen worden in een meer toegankelijke of aangepaste omgeving (zoals een ruimte met minder lawaai of betere verlichting). Daarnaast kan er nagedacht worden over de mate waarin het gebruik van bepaalde ergonomische of technische hulpmiddelen bepaalde fysieke vereisten kan verminderen. Een ander aandachtspunt kan de werkkledij zijn, waarbij nagedacht kan worden over hoe die ontworpen kan worden op een inclusieve manier die bijvoorbeeld rekening houdt met verschillende voorkeuren rond gender- of religieuze expressie.

Zo'n analyse kan worden uitgevoerd door HR-medewerkers, leidinggevenden, of externe experts. De inbreng van de medewerkers zelf is echter essentieel, aangezien zij vaak het best weten hoe het werk in de praktijk wordt uitgevoerd. Informatie kan verzameld worden via observaties, interviews, vragenlijsten of zelfrapportages, waarbij elke methode voor- en nadelen heeft die de nauwkeurigheid van het eindresultaat kunnen beïnvloeden. Daarom is het belangrijk verschillende methoden te gebruiken, meerdere personen met diverse ervaringen te betrekken en te zorgen dat deze zich bewust zijn van mogelijke vooroordelen (Breaugh, 2017; Strah & Rupp, 2022).

4.1.2.2. Breder flankerend beleid om te komen tot duurzame tewerkstelling

Jobontwerp is dus een belangrijk middel voor werkgevers om aan de skillkloof, organisatiekloof en zoekkloof te werken, en om niet-beroepsactieve personen aan te werven en op een duurzame manier tewerk te stellen. Toch is het op zichzelf niet voldoende. Om een beleid rond inclusief jobontwerp echt succesvol te maken en om te werken rond alle aspecten van de verschillende kloven, moet ook het breder organisatiebeleid inclusief gemaakt worden.

Een element uit de HR-cyclus dat een belangrijke impact heeft op de zoekkloof, zijn de processen van werving en selectie. Een eerste goede praktijk op dit gebied is de inhoud en de stijl van vacatures inclusief maken. Op het gebied van de inhoud zijn de vereiste competenties een cruciaal element. Hierbij is het belangrijk dat geen te hoge of te brede skillvereisten geformuleerd worden (Cappelli, 2019; Risberg & van den Brink, 2019). Een inclusieve jobanalyse kan cruciale informatie opleveren over welke taken echt belangrijk zijn en welke competenties vereist zijn om die taken uit te voeren. Aangezien deze in belangrijke mate kunnen bijdragen aan de skillkloof, is het hierbij zeker belangrijk te letten op bijvoorbeeld te hoge of onnodige vereisten met betrekking tot diploma's, ervaring of taalkennis. Daardoor kan er ook gewerkt worden met minimumvereisten, eerder dan "ideale"

skillvereisten. Dit soort analyse maakt het ook mogelijk om eventuele aanpassingen te maken aan een job, de skillvereisten en elementen die te maken hebben met uurroosters of werkomstandigheden en zo drempels weg te nemen die nemen die bepaalde groepen kunnen uitsluiten (Breugh, 2017; Van Laer et al., 2021; Zijlstra et al., 2017). De inhoud van een vacature kan ook inclusiever gemaakt worden door concreet en duidelijk te zijn over wat bepaalde jobs precies inhouden, zodat potentiële kandidaten voldoende kunnen inschatten of ze hierin zouden passen (Breugh, 2017). Vacatures communiceren ook (impliciet of expliciet) de waarden van een werkgever, zoals de openheid voor diversiteit. Die openheid kan duidelijk gemaakt worden door bijvoorbeeld het gebruik van foto's die divers zijn, een duidelijk diversiteitsstatement op te nemen en gebruik te maken van inclusief taalgebruik (waarbij bijvoorbeeld stereotiep mannelijk taalgebruik vermeden wordt) (Avery et al., 2013; Heath et al., 2023; Risberg & van den Brink, 2019; Sievert et al., 2025; Wille & Derous, 2017). Hierbij is het uiteraard belangrijk dat deze boodschappen ook realistisch zijn en dus overeenkomen met hoe de werkgever effectief organiseert.

Een andere belangrijke goede praktijk op het gebied van werving en selectie om de zoekkloof te overbruggen, is het gebruiken van instroominitiatieven en outreach- en wervingscampagnes om groepen te bereiken die verder afstaan van de arbeidsmarkt (Avery et al., 2013; Dobbin & Kalev, 2016; 2022). Dit kan bijvoorbeeld gaan om gerichte rekruteringscampagnes in specifieke scholen, of om rekruteringscampagnes in samenwerking met organisaties die groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt vertegenwoordigen (Dobbin & Kalev, 2016; 2022).

Daarnaast kunnen ook praktijken nodig zijn om het proces van selectie inclusiever te maken en ervoor te zorgen dat het geen (al dan niet bewuste) drempels inhoudt. Die praktijken kunnen bijvoorbeeld focussen op het vermijden van stereotypering en discriminatie door personen betrokken bij de selectiebeslissingen. Hierbij kan het gaan om trainingen die hen bewust maken van deze processen en ze de skills geeft om deze te herkennen wanneer ze zich voordoen. Ook zorgen dat mensen die betrokken zijn bij selectiebeslissingen een positieve kijk hebben op diversiteit kan de kansen op discriminatie verkleinen (Hofhuis et al., 2016). Selectieprocessen kunnen ook inclusiever gemaakt worden door meerdere recruiters in te zetten en ervoor te zorgen dat het selectieteam divers is (Avery et al., 2013; Risberg & van den Brink, 2019). Verder is het ook belangrijk om te letten op selectiemethoden. Zo zorgen meer gestructureerde interviews, met een duidelijke focus op de competenties van de job, vaak voor minder kans op discriminatie. Maar daarnaast kunnen ook methoden, zoals jobtesten, gebruikt worden die de vereiste competenties duidelijker zichtbaar maken dan gesprekken (Avery et al., 2013; Waxin et al., 2023). Gezien de groep van niet-beroepsactieve personen een levensloop kunnen hebben met weinig langdurige werkervaring, kan het ook belangrijk zijn om minder aandacht te besteden aan

wat mensen in het verleden gedaan hebben, en eerder te focussen op het potentieel van wat ze in de toekomst kunnen bijdragen (Van Laer et al., 2021).

Een ander element in de HR-cyclus dat cruciaal is om aandacht aan te besteden binnen een inclusief beleid, is het ontwikkelingsbeleid. Een mogelijk risico van het herontwerpen van jobs is immers dat mensen kunnen instromen in een simpele jobs met weinig skillvereisten, maar vervolgens vast komen te zitten in een job die repetitief en weinig aantrekkelijk is. Daarom kan een beleid rond inclusief jobontwerp best geflankeerd worden door mogelijkheden tot competentieontwikkeling, zodat medewerkers na verloop van tijd een breder takenpakket kunnen opnemen (Bredgaard, 2026; Van Laer et al., 2021).

Tot slot moet een breder flankerend beleid ook aandacht besteden aan het scheppen van een inclusieve organisatiecultuur. Dit verwijst naar een cultuur waarin uitingen van verschillende identiteiten (zoals seksuele oriëntatie, handicap, etnische achtergrond of religie) als 'normaal' worden beschouwd, verschillen en verschillende perspectieven gewaardeerd worden en mensen zich veilig voelen, zichzelf kunnen zijn, respect ervaren en fair behandeld worden (Janssens & Zanoni, 2014; Nishii, 2013; Shore et al., 2018; Van Laer et al., 2021). Een organisatiecultuur zal dan ook een invloed hebben op hoe "normaal" discriminatie beschouwd wordt en op hoe welkom mensen met verschillende levenssituaties zich voelen (Ely & Thomas, 2020; Nishii, 2013). Een inclusieve organisatiecultuur scheppen is ook belangrijk om een beleid van inclusief jobontwerp te ondersteunen. De organisatiecultuur zal immers mee bepalen of jobontwerp aanvaard wordt (Kossek et al., 2010; Schur et al., 2014; Van Laer et al., 2021). Inclusief leiderschap - doorheen de hele organisatie - speelt een belangrijke rol in het scheppen van een inclusieve cultuur. Dit betekent bijvoorbeeld dat leidinggevenden optreden als bondgenoot wanneer mensen exclusie ervaren, dat ze actief discriminatie en uitsluiting bestrijden, en dat zij het belang van inclusie benadrukken en verdedigen (Ashikali et al., 2021; Ely & Thomas, 2020; Risberg & van den Brink, 2019; Shore & Chung, 2022; Van Knippenberg et al., 2020). Tot slot wijst de literatuur op het belang van een beleid rond jobontwerp dat toegankelijk is voor alle medewerkers. Daarom is het belangrijk transparante procedures vast te leggen en de mogelijkheid om jobs aan te passen proactief aan te bieden aan alle werknemers (Ryan & Kossek, 2008; Schur et al., 2014; Zijlstra et al., 2017).

4.2. Resultaten stakeholderonderzoek

In lijn met het literatuuronderzoek, wijzen de resultaten van het stakeholderonderzoek op een aantal goede praktijken die kunnen bijdragen aan het verkleinen van de wederzijdse afstand tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen. We bespreken eerst praktijken die gebruikt kunnen worden bij het begeleiden van niet-beroepsactieve personen. Daarna

bespreken we goede praktijken aan werkgeverszijde om de kloof met niet-beroepsactieve personen te verkleinen.

4.2.1. Goede praktijken voor het begeleiden van niet-beroepsactieve personen

In lijn met het literatuuronderzoek, wijzen de resultaten van het stakeholderonderzoek op een aantal goede praktijken voor het begeleiden van niet-beroepsactieve personen die kunnen bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen hen en werkgevers. Hierbij maken we een onderscheid tussen goede praktijken die voornamelijk gericht zijn op de zoekkloof, goede praktijken voornamelijk gericht op de skillkloof en goede praktijken voornamelijk gericht op de organisatiekloof. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat bepaalde praktijken op verschillende kloven kunnen inspelen.

4.2.1.1. Werken aan de zoekkloof

Ten eerste konden we op basis van het stakeholderonderzoek een aantal goede praktijken identificeren gericht op het begeleiden van niet-beroepsactieve personen die inzetten op het aanpakken van de zoekkloof. Specifiek gaat het om outreachende methodieken, werken aan een vertrouwensrelatie, aandacht besteden aan verschillende levensdomeinen, een realistisch jobdoelwit stellen, een stappenplan maken, werken rond motivatie, en het versterken van sollicitatievaardigheden. Hoewel we deze bespreken in deze sectie, zijn zeker outreachende methodieken, werken aan een vertrouwensrelatie, aandacht besteden aan verschillende levensdomeinen en werken rond motivatie ook belangrijk voor het aanpakken van andere kloven.

Een eerste goede praktijk is werken met **outreachende methodieken**. Enkel door niet-beroepsactieve personen te bereiken, kan er gewerkt worden aan de zoekkloof (en eventueel de andere kloven). Omdat ze niet zomaar zelf naar aanwezige begeleiding komen of geraken, werd gewezen op het belang van actieve outreach door de begeleiders zelf, waarbij zij zich begeven in de leefwereld van niet-beroepsactieve personen. Zoals de volgende citaten van een medewerker bij een lokaal bestuur en een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst tonen, kan dit gebeuren door aanwezig te zijn in bepaalde buurten, deel te nemen aan lokale activiteiten of contact te leggen in buurthuizen:

“In eerste instantie is er find hé. Contact leggen met. Wij doen dat op twee manieren. Mensen die gewoon spontaan binnenkomen, dat is heel makkelijk want die komen uit interesse en motivatie, die willen op zoek gaan. Dus daar gaan de trajecten vrij kort zijn hé. Ge helpt mensen hun CV schrijven, ge gaat het sollicitatiegesprek voorbereiden, zodat ze zich wat zekerder voelen om toch op die arbeidsmarkt te

komen. Maar daarnaast hebt ge mensen die die motivatie missen, of veel tegenslagen hebben gehad, die dan een verminderde motivatie hebben. Daar moet ge die eerste stap zetten, wij moeten ze zelf gaan zoeken. Dus zelf naar die wijken trekken.” (Medewerker lokaal bestuur 1)

“Anderzijds zorg ik ook gewoon dat we contact op straat hebben. We gaan bijvoorbeeld af en toe zwerfvuil opruimen in de wijk en dan wandel ik ook mee, en ik ruim evengoed op zoals elk andere. En dan ga ik ook met de burens praten, zodat we heel laagdrempelig zijn.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 8)

In het kader van het bereiken van niet-beroepsactieve personen kan het nuttig zijn voor begeleiders om een goed netwerk op te bouwen, inclusief met andere initiatieven die in contact komen met niet-beroepsactieve personen. Zo vertelde een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst over de samenwerkingen die ze onderhield met verschillende instanties, waardoor ze in contact kon komen met niet-beroepsactieve personen:

“Enerzijds zorg ik dat er een warm contact is met de begeleidingsdiensten die bijvoorbeeld een project van ESF/WSE uitvoeren, of een VDAB project uitvoeren. Ik onderhoud ook een warm contact met de Buso's en de technische en de beroepsscholen en de duaal leren scholen. Zodat ze weten dat we bestaan en wat dat ze nodig hebben. VDAB, dat is duidelijk, daar houden we ook contact mee en met al de OCMW's. Alle organisaties waar dat de afstand voor de persoon in kwestie overbrugbaar is tot hier.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 8)

Ten tweede wezen respondenten op het belang van het **opbouwen van een vertrouwensrelatie** met niet-beroepsactieve personen. Deze band is cruciaal voor het aanpakken van de zoekkloof, maar ook belangrijk voor andere kloven. Deze opbouwen kan tijd vragen, maar is belangrijk om de rest van het proces te doen slagen, zoals een medewerker van een lokaal bestuur verwoordde in het eerste onderstaande citaat. Wat helpt in het opbouwen van de vertrouwensrelatie, is het feit dat begeleiders geen sanctionerende rol moeten spelen, in tegenstelling tot overheidsinstanties. Dat verwoordde een medewerker bij een vakbond in het tweede citaat.

“Ge gaat er een vertrouwensband moeten mee opbouwen. Die niet van vandaag op morgen gemaakt is, dat vergt wel een aantal weken, maanden voordat die vertrouwensband er is. En dan gaat ge moeten kijken van: oké, welke noden heeft die persoon allemaal? Kunnen we daar iets in betekenen? Om dan het traject verder te zetten, van: oké, heeft die een wens naar werk? Welke dingen ontbreken? Waar kunnen we ondersteunen? En dan gaat ge het traject verder aan, en dat kan zijn dat dat een half jaar duurt, het kan zijn dat het een jaar duurt, en het kan zijn dat het bij sommige mensen nooit zal komen.” (Medewerker lokaal bestuur 2)

“We zien daar dat heel veel mensen moeilijker stappen zetten richting overheidsinstanties omdat daar heel vaak ook een sanctionerende rol aan vast hangt en die is er bij ons dus niet. Waardoor dat die vertrouwensrol wel een zeer belangrijk iets is.” (Medewerker vakbond)

Een derde goede praktijk, zoals ook al bleek uit het eerste citaat hierboven, is **aandacht besteden aan verschillende levensdomeinen** en de drempels die niet-beroepsactieve personen hierin kunnen ervaren. Zo werd erop gewezen dat trajecten niet louter gefocust moeten zijn op toeleiding naar de arbeidsmarkt, maar ook op andere problematieken, zoals huisvesting, gezondheid, of justitie. Die integrale aanpak is belangrijk om de randvoorwaarden te scheppen die nodig zijn om de stap naar werk duurzaam te kunnen zetten. Zo gaf ook een medewerker bij een vakbond aan waarom de focus op verschillende levensdomeinen belangrijk is:

“En dat kan perfect zijn dat er iemand bij u komt met de vraag van: 'ik zou eigenlijk een job willen hebben.' Maar onderliggend zit daar een hoop papierwerk waar dat niets mee gedaan is. Omdat ze het gewoon niet kunnen lezen of begrijpen, of wat dan ook. En ja, dat moet soms eerst opgelost worden vooraleer die volgende stappen kunnen gezet worden.” (Medewerker vakbond)

Een vierde goede praktijk is ondersteuning bij het stellen van **een realistisch jobdoelwit**. Hierbij is het belangrijk om een jobdoel te stellen dat de persoon interessant vindt en aansluit bij hun sterktes. Daarnaast moet bekeken worden of dit jobdoel verdere opleiding vereist en hoe het gecombineerd kan worden met de bredere levenssituatie van de niet-beroepsactieve persoon. Zo wordt vermeden dat mensen naar een jobdoel toewerken dat in de praktijk moeilijk te behalen of vol te houden is. Een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst vertelde bijvoorbeeld hoe zij proberen focussen op het stellen van een jobdoel in lijn met de talenten van de personen die ze begeleiden. Daarnaast vertelde een andere medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst over hoe er ook steeds wordt aftoetst of een jobdoel haalbaar is en past bij de levenssituatie van de persoon in kwestie:

“De methodieken die hier gebruikt worden, zijn ook altijd vanuit het waarderende hé. Ze echt zichzelf een beetje laten ontdekken: waar ze goed in zijn, maar ook waar ze niet goed in zijn. Dat is vaak een mooi uitgangspunt om te kijken naar iemand. En zo stapjes te zetten, zodat ze zichzelf terug leren ontdekken. En zien waar ze goed in zijn en dan ook proberen door een appreciative aanpak ze te motiveren en te zeggen van kijk: daar zijt ge sterk in, ga daar verder in. En is dat niet iets voor u en daar zouden we u kunnen helpen, daar zit uw talent. Die richting kunt ge met uw talent uitgaan. Dat is een beetje hun GPS zijn hé.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst

7)

“Soms moet je zelf nadenken: is dat eigenlijk mogelijk? Advocaat, oké. Je was een advocaat, oké dat is tof. Maar is dat eigenlijk haalbaar in België? Je moet bijna helemaal vanaf het begin starten. En dan heb je twee kinderen, geen taal, en zo. En dan moet je eigenlijk zelf voorstellen van: misschien moeten wij iets bekijken, misschien kunnen we iets anders kiezen dat een beetje makkelijker is.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 3)

Het stellen van een realistisch doelwit kan ook begeleiding omvatten die gericht is op het verkennen van de arbeidsmarkt en op het bespreken van vacatures. Zo kan geanalyseerd worden in welke mate het realistisch is om erop te solliciteren. Dit is zeker belangrijk omdat de manier waarop vacatures opgesteld zijn, het soms moeilijk maakt voor niet-beroepsactieve personen om te beoordelen of ze hiervoor geschikt zijn.

Een vijfde goede praktijk is het **opstellen van een duidelijk stappenplan** om het gestelde jobdoel te bereiken. Door het traject op te splitsen in tussentijdse stappen, wordt het proces haalbaarder en wordt het gemakkelijker voor mensen om hun motivatie te behouden. Dat werd bijvoorbeeld aangehaald door een medewerker bij een vakbond, die uitlegde hoe een stappenplan het proces overzichtelijker maakt voor een persoon in begeleiding.

“Dat hoeft daarom niet onmiddellijk een job te zijn, maar gewoon een stappenplan uitwerken. Van oké, wat is uw doel? Uw doel voor ogen, wat is uw doel, wat zou je graag willen bereiken? Droom eens, welke richting wilt ge uitgaan? Hoe bizar het ook mag zijn. En dan die grote berg in kleine stukjes kappen en al die kleine stukjes een voor een gaan aanpakken. En van daaruit laten zien van: kijk, ge kunt dat wel. We hebben dat voor ogen, dat was onze eerste stap die we voor ogen hadden. Ge hebt die stap gezet en kijk, het is u ook gelukt. Oké, en het kan zijn dat de volgende stap misschien moeilijker gaat, of een keer mislukt. Maar dan hebben we wel andere stukken rotsen die we kunnen aanpakken. Maar gewoon alles in kleine stapjes.” (Medewerker vakbond)

Een zesde goede praktijk in de begeleiding van niet-beroepsactieve personen om de zoekkloof te verkleinen, is **werken rond motivatie**. Vaak beginnen mensen al met beperkte motivatie omwille van eerdere negatieve ervaringen op de arbeidsmarkt of in begeleidingstrajecten. Ook een zoekproces zelf kan gepaard gaan met heel wat frustraties, die de motivatie van niet-beroepsactieve personen (verder) naar beneden kunnen halen. Daarbij kunnen zij het geloof verliezen dat hun proces tot positieve resultaten zal leiden. Het is dan ook belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan motivatie en het geloof dat het behalen van de vooropgestelde doelen mogelijk is. Centrale elementen hierin zijn positieve feedback en focussen op tussentijdse successen, zoals een medewerker bij een lokaal bestuur en bij een vakbond aanhaalden:

“Van het moment dat zij zelf stappen ondernemen en ze hebben daar een groeiproces in, en ze krijgen eigenlijk die positieve feedback telkens, of die positieve stappen daarin, ja dan gaat ge ook groeien als mens, en dan krijgt ge ook uw motivatie natuurlijk hé, die getriggerd wordt.” (Medewerker lokaal bestuur 2)

“Mensen hebben gewoon soms heel veel stappen te zetten vooraleer ze er geraken. Als gij kunt helpen om die stappen, stap voor stap op te splitsen en duidelijk te laten zien van: kijk, hier hebt ge succes geboekt, wat doet dat met u? Wat heeft ervoor gezorgd dat ge dat ook hebt kunnen doen en dat dat een succes geweest is? En oké, goed, hoe gaan we dan met de volgende stap aan de slag.” (Medewerker vakbond)

Tot slot is ook het **versterken van sollicitatievaardigheden** een goede praktijk om de zoekkloof te verkleinen. Niet-beroepsactieve personen kunnen namelijk de vaardigheden missen om dit proces tot een goed einde te brengen, wat ook kan bijdragen aan onzekerheid en stress. Medewerkers bij een trajectbegeleidingsdienst vermeldde dan ook het belang van het versterken van sollicitatievaardigheden, zoals hulp bij het opmaken van CV's en motivatiebrieven, of het sollicitatiegesprek voorbereiden via rollenspellen.

“Soms moeten we ze echt meer hulp nodig met iets. Bijvoorbeeld een CV opmaken en vertalen naar Engels, naar het Nederlands. [...] We kijken gewoon een beetje naar hoeveel ondersteuning ze nodig hebben. Wat kunnen ze zelf?” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 3)

“We proberen jongeren daar ook op voor te bereiden hé. Zo van: bereidt u voor als je op sollicitatiegesprek gaat, zorg dat je mooi op tijd bent. Dat ge daar, ik weet niet, niet na twee uur pas aankomt, en dat je er netjes uitziet. We proberen hen daar wel op voor te bereiden. Maar natuurlijk ja, die zijn altijd een beetje zenuwachtig en nerveus en dat is ook gewoon maar normaal. We hebben ook heel veel jongeren die we begeleiden die ook heel introvert zijn. Dat zijn niet zo'n spraakwatervallen zoals wij hier allemaal zitten rond de tafel. Wat het dan vaak nog moeilijker maakt voor hen om zichzelf te gaan verkopen.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 6)

4.2.1.2. Werken aan de skillkloof

Ten tweede konden we op basis van het stakeholderonderzoek een aantal goede praktijken identificeren die inzetten op het aanpakken van de skillkloof. Het gaat hierbij om goede praktijken met als doel niet-beroepsactieve personen te versterken in hun kennis, vaardigheden en competenties. Specifiek gaat het dan over het werken aan soft skills en basiskennis en -attitudes, het organiseren van gerichte opleidingen of het bieden van ondersteuning om geschikte opleidingen te vinden.

Een eerste goede praktijk om te werken aan de skillkloof is tijdens de begeleiding op een informele manier **werken aan soft skills en basiskennis en -attitudes** die belangrijk zijn voor de arbeidsmarkt of voor opleidingen. Een medewerker bij een lokaal bestuur gaf in het eerste citaat bijvoorbeeld aan dat ze tijdens hun begeleiding kunnen werken aan soft skills die nodig zijn om te werken. In het tweede citaat legde een medewerker van een trajectbegeleidingsdienst uit hoe zij soms ook focust op het aanleren van skills die nodig zijn om opleidingen te kunnen volgen.

“Dat soort soft skills om te beginnen. Nog niet naar de opleiding, maar gewoon, dat soort dingen. Ja, daar wordt aan gewerkt en dan de competenties hé. Wat taalkennis eventueel, wat basiskennis rond logistiek, heftruck, reachtruck, keuken, zorg, poetsopleiding, dat ze tenminste de basiskennis hebben. Daar wordt rond gewerkt hé. Maar dat zijn belangrijke skills. En dat ziet ge heel vaak, dat jongeren [die missen] die in kansarme gezinnen opgegroeid zijn, die niet het goede voorbeeld hebben gehad, of niet het voorbeeld hebben gehad van ouders die inderdaad gingen werken, zorgen voor een inkomen, op tijd op hun werk verschijnen.” (Medewerker lokaal bestuur 1)

“En we bereiden die voor op een finaliteitsopleiding. Dus dat gaat over, welke attitudes zijn belangrijk in de zorg? Leren leren, hoe doet ge dat weer? Want het zijn mensen die soms al jaren niet meer op die schoolbanken hebben gezeten, of vroeg van school gegaan zijn, beginnen werken,...Dus wij proberen op verschillende manieren [te werken aan] dat zelfinzicht, hun klaar te stomen om dan die opleiding te gaan doen.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 1)

Een tweede goede praktijk om de skillkloof te verkleinen tijdens de begeleiding van niet-beroepsactieve personen, is het **organiseren van gerichte opleidingen**. In sommige gevallen kan het mogelijk zijn om, eventueel samen met partners, korte opleidingen op maat te organiseren waarin collectief gewerkt wordt aan competenties die nuttig zijn voor meerdere personen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn indien ze naar een gelijkaardige job toegeleid zullen worden. Een voorbeeld werd gegeven door een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst, die aangaf soms samen met onderwijsinstellingen of andere partners opleidingen te organiseren als deel van het voortraject:

“Als we het hebben over integreren op de werkvloer en de technische vaardigheden om een match te maken. Wat ik in de praktijk veel doe, is ofwel met een [onderwijsinstelling] of zo gaan samenzitten om te kijken of er een bepaald voortraject op maat gedaan kan worden. Zeker als ik zit met verschillende werkgevers die in dezelfde functie aan het zoeken zijn, dan is dat veel makkelijker om zoiets te doen. Ik heb een tijd geleden een voortraject naaien gedaan. Zodat ze

zeker goede basis-technische vaardigheid hebben. Nog niet het niveau eigen aan het bedrijf, maar wel de basis al bezitten.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 8)

Een derde goede praktijk is, op basis van de vastgestelde jobdoelen, niet-beroepsactieve personen te **ondersteunen om geschikte opleidingen te vinden**. Vaak hebben deelnemers immers zelf niet voldoende kennis om de juiste opleidingen te vinden die aansluiten bij hun jobdoelen en die nodig zijn om de skillkloof te verkleinen. Zo gaf een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst het voorbeeld van OKAN-jongeren, die niet altijd voldoende kennis van het beschikbare opleidingsaanbod:

“Die hebben dan OKAN [onthaalonderwijs voor anderstalige nieuwkomers] gevolgd. Zijn dan een beetje zoekende van: wat wil ik nu doen? Die hebben ook geen idee van hoe het hier reilt en zeilt, van wat het is om hier een opleiding te volgen versus wat is het in hun thuisland is om een opleiding te volgen. Dus ook daar is dat wel zo wat zoeken, zo van: ga je werken? Ga je een opleiding proberen? Ga je proberen een diploma te behalen?” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 6)

4.2.1.3. Werken aan de organisatiekloof

Ten derde konden we op basis van het stakeholderonderzoek een aantal goede praktijken identificeren die bij de begeleiding van niet-beroepsactieve personen kunnen inzetten op het aanpakken van de organisatiekloof. Het gaat hierbij om goede praktijken met als doel ervoor te zorgen dat niet-beroepsactieve personen minder belemmeringen ondervinden die de combinatie met werken moeilijk maken of die hen helpen om hun werk af te stemmen op hun levenssituatie. Deze praktijken kunnen ook helpen bij de zoekkloof, omdat deze organisatieproblemen ook kunnen spelen bij het zoeken naar werk. Specifiek zijn belangrijke praktijken het zoeken naar oplossingen voor problematieken, het opbouwen van banden met werkgevers, en het bieden van begeleiding nadat mensen zijn toegeleid naar werk.

Een eerste goede praktijk is het zoeken naar **oplossingen voor problematieken** die niet-beroepsactieve personen ondervinden. Dit kan gaan om het zoeken naar praktische oplossingen, bijvoorbeeld op het gebied van kinderopvang, mobiliteit of andere uitdagingen. Zo vertelde een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst bijvoorbeeld over een deelnemer die thuis geen internet had. Zij nam zelf contact op met de internetprovider, zodat de installatie kon plaatsvinden.

“Bijvoorbeeld, ik heb ook één, die heeft geen internet en zij kan dat niet zelf regelen. Ik moet zelf naar [internetprovider] om samen te bekijken wat mogelijkheid is.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 3)

Daarnaast kan het ook gaan om het zoeken en doorverwijzen naar meer gespecialiseerde hulpverlening die nodig is voor de ondersteuning bij complexe problematieken. Zo gaf een medewerker bij een lokaal bestuur (1) in het volgende citaat het voorbeeld van iemand met

een gokverslaving. Zonder specifieke hulpverlening gericht op het aanpakken van de verslaving, zou een begeleiding naar werk in dat geval niet leiden tot een duurzame tewerkstelling:

“Proberen de mensen de juiste hulp aan te reiken of de weg naar de juiste hulp aan te reiken voor een aantal dingen [...] Als ge met die mensen naar werk zoekt en werk bezorgt, en die hebben morgen wat inkomen, en die hebben een paar dagen wat geld verdiend, en die gaan opnieuw terug gokken,... Dus dikwijls zoeken van wat speelt hier nog? [...] En van daar kijken of ge die mensen in contact kunt brengen met [specifieke hulpverlening] en zorgen dat de randvoorwaarden opgelost geraken.” (Medewerker lokaal bestuur 1)

Ten tweede is het belangrijk dat begeleiders **banden opbouwen met werkgevers** om de organisatiekloof te verkleinen. Zo is het belangrijk te weten welke werkgevers bereid zijn om inclusief te organiseren, zodat er wederzijdse oplossingen gevonden kunnen worden om te werken aan de organisatiekloof. Een goed contact met werkgevers, eventueel met de hulp van gespecialiseerde dienstverleners, maakt het mogelijk hen te overtuigen om rekening te houden met de noden van niet-beroepsactieve personen en de organisatie van het werk daarop af te stellen. Werkgevers 7-1 en 4-1 wezen dan ook op het belang van de overtuigingskracht van begeleiders. Als begeleiders kunnen inspelen op de noden van het bedrijf, staan werkgevers er meer voor open om niet-beroepsactieve personen tewerk te stellen:

“Goede communicatie, goede kennis van wat een bedrijf doet [...] Het zou altijd een proces moeten kunnen zijn van én geven én nemen. Dat vind ik wel echt een heel belangrijke. Want anders stopt het. Zeker dat bedrijven ook voldoende rekening houden dat ze die mensen niet zomaar dropen en het dan eigenlijk aan de werkvloer overlaten of dat gaat lukken of niet lukken.” (Werkgever 7-1)

“Organisaties die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt omwille van psychische problemen of zo, helpen zoeken naar een nieuwe job, maar dan ook weer een aangepaste job. Ge merkt dat daar consultants werken die wel weten van: hoe moeten wij een bedrijf benaderen? Hoe moeten wij bepaalde contacten leggen? Hoe moeten wij druk uitoefenen hé? Dat merkt ge wel dan.” (Werkgever 4-1)

Tot slot is ook **blijvende begeleiding eens mensen naar werk toegeleid zijn** een goede praktijk om de organisatiekloof te verkleinen. Dit kwam ook al naar voor in het bovenstaande citaat van werkgever 7-1. Om te zorgen voor duurzame tewerkstelling, kan het immers nodig zijn om verdere opvolging te bieden eens een match gemaakt is. Dit kan gaan om de voorbereiding van de eerste werkdag, om zo te zorgen dat mensen direct goed kunnen starten. Een verdere opvolging kan toelaten om zowel mensen die niet-beroepsactief waren, als werkgevers te ondersteunen om de tewerkstelling duurzaam te

maken. Een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst vertelde over het belang van die praktijk:

“Net om de tewerkstelling te verduurzamen. En zo is er bijvoorbeeld job- en taalcoaching. Maar ook begeleiding individueel maatwerk. [...] Maar ook een voordeel is dat wanneer de begeleiding gebeurt door een extern neutraal iemand, dat daar veel meer... We zeiden ook van begeleiding is altijd in relatie van de persoon, tot het team, tot de leidinggevende, tot de bedrijfscultuur. Maar een extern iemand die heeft daar een andere kijk op natuurlijk dan iemand die in het bedrijf zelf zit. En dat is wel iets waardoor het bedrijf zelf ook kan groeien, ja.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 5)

4.2.2. Goede praktijken voor werkgevers

In lijn met het literatuuronderzoek, wijzen de resultaten van het stakeholderonderzoek op een aantal goede praktijken die werkgevers kunnen helpen om kloof tussen hen en niet-beroepsactieve personen te verkleinen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat, in lijn met wat de literatuur beargumenteert, deze praktijken niet enkel belangrijk kunnen zijn voor het aanwerven en duurzaam tewerk te stellen van niet-beroepsactieve personen, maar ook belangrijk kunnen zijn voor de andere werknemers van de organisatie.

4.2.2.1. Werken aan de zoekkloof

Ten eerste konden we op basis van het stakeholderonderzoek een aantal goede praktijken voor werkgevers identificeren die hen kunnen helpen om de zoekkloof te overbruggen en niet-beroepsactieve personen beter te bereiken in hun werving en selectie. Het gaat hierbij om het inclusiever maken van sollicitatieprocedures, laagdrempelige kennismakingen organiseren of samenwerken met organisaties die niet-beroepsactieve personen begeleiden. Deze praktijken moeten samen bekeken worden met de volgende sectie over de skillkloof, waar het gaat om de vereisten die gesteld worden aan kandidaten.

Een eerste goede praktijk is **sollicitatieprocedures inclusiever maken**. Door actief ondersteuning te bieden aan sollicitanten kan vermeden worden dat mensen afhaken vanwege problemen die ze ervaren tijdens de procedure. Zo gaf werkgever 9-3 het voorbeeld van ondersteuning bij problemen met beperkte digitale skills, wat vaak voorkomt bij niet-beroepsactieve personen:

“Tegenwoordig is alles online en je moet vragen beantwoorden en filmpjes bekijken. Dus wat we doen is eerst goed afchecken van: 'gaat dat lukken? Kan iemand u helpen? Kunnen wij helpen?' Dus dat is dan het eerste stapje waar je rekening mee moet houden hé. Om zeker geen mensen te verliezen puur op dat digitale.” (Werkgever 9-3)

Werkgever 11-1 gaf dan weer een voorbeeld van een sollicitant met een auditieve beperking. Om het sollicitatieproces en de contractbesprekingen inclusiever te maken, werd er gezocht naar alternatieve communicatiemiddelen:

“De communicatie verliep inderdaad op een andere manier. Als wij met die mevrouw iets moesten afspreken rond het contract, ja dan moesten we niet bellen, want dat ging niet, want dan moesten we zorgen dat we met berichtjes werkten. En als we iets moesten doen, en het was complex,... iemand anders belt ge, ge legt dat uit, het contract, dat gaat er zo en zo aan toe, en de uurroosters, dit gaat er gebeuren. Nee, bij haar moesten we inderdaad afspreken, gingen we fysiek aan huis, gingen we rond de tafel zitten en we leggen dat uit. En die persoon kon zich wel verstaanbaar maken, maar die had wel een moeilijkheid daarin. En we hebben regelmatig een keer, haar man, haar partner ook wel een stukje moeten meenemen in dat verhaal, over wat gaat en wat gaat niet en hoe kunnen we communiceren en zo voort.”
(Werkgever 11-1)

Een tweede goede praktijk is mensen **op een laagdrempelige manier laten kennismaken met de job of de organisatie**. Dit kan ervoor zorgen dat mensen niet enkel op basis van een vacaturetekst moeten inschatten of het werk iets is dat aansluit bij hun competenties en interesses. Werkgever 1-1 verwees bijvoorbeeld naar kennismakingsgesprekken, proefdagen en meeloopdagen als manieren waarop een kandidaat kennis kan maken met de job:

“Voor iemand aangenomen wordt, komt iemand bij mij en wij hebben een gesprek van een klein uurtje. En van daaruit kijken wij dan: 'Kan dit passen, of kan dit niet passen?' Heel vaak werken wij ook met een proefdag, en gaan mensen via het interimkantoor een dagje mee om te kijken: 'is dit nu voor mij, of is het dit niet?' Zodat ze ook kunnen proeven van: dit gaat mijn job inhouden. En we laten die ook meegaan met iemand die die job al uitoefent en al geruime tijd doet.” (O1-1)

Een derde mogelijke goede praktijk is **samenwerken met organisaties die niet-beroepsactieve personen begeleiden**. Voorbeelden zijn deelnemen aan jobbeurzen of andere activiteiten met niet-beroepsactieve personen die deze organisaties opzetten, of samenwerken rond het gericht toeleiden van niet-beroepsactieve personen. Werkgever O7-1 vertelde dat de samenwerking met dit soort organisaties past binnen de bredere visie van de organisatie als inclusieve plek:

“Diversiteit richting personen met een beperking, of met afstand ten opzichte van de werkvloer, daar zijn we wel vrij bewust mee bezig. [...] Dat betekent dat wij een aantal jaren terug vrij actief zijn gaan samenwerken met [organisaties die toeleiden] [...]. Daar zijn we wel vrij actief op ingegaan. Gaat het dan over grote getallen? Nee! Maar

we hebben wel continu wel iemand in dat stelsel hier rondlopen tegenwoordig.”
(O7-1)

4.2.2.2. Werken aan de skillkloof

Ten tweede konden we op basis van het stakeholderonderzoek een aantal goede praktijken identificeren waarmee werkgevers de skillkloof kunnen verkleinen. Centraal hierin staat het aanpassen van bepaalde skillvereisten, zodat jobs toegankelijk worden voor personen die niet noodzakelijk dezelfde competenties hebben als personen die vroeger de job hebben uitgevoerd. Concrete praktijken zijn aanpassingen aan vereiste job-gerelateerde kennis en competenties; skillopbouw op het werk; aanpassingen aan bredere skillvereisten; het ontwerpen van gedifferentieerde jobs; en mensen waarderen omwille van hun specifieke achtergrond.

Een eerste goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de skillkloof, is **aanpassingen maken aan de vereiste job-gerelateerde kennis en competenties** om een bepaalde job te kunnen starten. Zo laten sommige werkgevers de diploma- of competentievereisten los die ze klassiek gebruikten. Werkgever 7-1 merkte bijvoorbeeld op dat een diploma niet de belangrijkste vereiste is, terwijl werkgever 10-2 stelde dat vereisten rond skills tegenwoordig minder belangrijk zijn dan een fit met de organisatie en het team:

“Eigenlijk het allerbelangrijkste wat ik hieruit onthoud is dat papierke dat ge hebt, dat diploma of niet, dat is eigenlijk niet het belangrijkste. Het is de mens, de wil van de mens, de goede bedoelingen van de mens die bepalend zijn om iets te doen slagen of niet te doen slagen. Ik wil geen afbreuk doen aan diploma's hé. Maar het is wel een feit dat ik ook 100% geloof dat er mensen zijn die in hun verleden onvoldoende kansen gehad hebben of ze niet genomen hebben en die nu tot inkeer gekomen zijn van: ik wil wel iets betekenen. En het zou jammer zijn om die mensen af te straffen omwille van keuzes uit het verleden. Dus dat vind ik wel het mooie dat ge zo mensen echt kunt, om ze op de juiste plek te krijgen, op deze manier. Dat is wel fijn.”
(Werkgever 7-1)

“Dat open minded hiring verhaal hé, dat ze los willen van de CV. Maar echt gaan kijken naar de kandidaten van: 'Zijn ze een fit in het team, een fit in de organisatie naar normen en waarden? Kunnen we ze eigenlijk gewoon zelf opleiden naar de functies die we nodig hebben?.'” (Werkgever 10-2)

Een tweede praktijk is zorgen voor **skillopbouw op het werk**. Zeker indien skillvereisten losgelaten worden voor aanwerving, kan het belangrijk zijn om te zorgen dat mensen deze skills vervolgens kunnen verwerven terwijl ze aan het werk zijn. Zo kunnen ze groeien in hun rol. Eventueel kan hierbij samengewerkt worden met begeleidingsdiensten of andere organisaties die op dit vlak ondersteuning bieden. Verschillende werkgevers

vermeldden hoe zij Nederlandse les organiseren voor anderstalige werknemers, waaronder werkgevers 10-2 en 5-1:

“En we hebben op dit moment ook een samenwerking lopen zowel met [organisaties] rond taalcoaching en jobcoaching. Het is niet gewoon een taal leren. Het gaat dus echt gericht op de werkvloer. Ze komen ook in de organisatie tijdens de werktijden. Dus ze worden anderhalf uur uit de [afdeling] gehaald. Maar ze zoomen ook echt in op de specifieke dingen die op moment spelen in dat bedrijf. [...] Ik denk dat dat ook een stukje inspelen is op een stukje cultuur hé. Dat het verder gaat dan puur werkinstructies. Maar ook een stukje bewustwording. Zo een jonge gast is zich ook niet altijd bewust van hoe belangrijk het is om u correct ziek te melden,...”
(Werkgever 10-2)

“Van het moment dat ze bij ons tewerkgesteld worden, laten we die Nederlandse lessen volgen. Ze mogen dan Nederlands gaan volgen, georganiseerd door ons of door ons interimkantoor waar we mee samenwerken. [...] En dan gaat het vooral over alles wat met veiligheid te maken heeft, met samenwerking en teamwerk.”
(Werkgever 5-1)

Een derde goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de skillkloof, is **aanpassingen aanbrengen aan bredere vereisten** rond competenties en gedragingen die minder job-gerelateerd zijn, maar die vaak wel verwacht worden voor werknemers. Zo beschrijft een werkgever in de logistieke sector dat het mogelijk was om taalvereisten los te laten zonder dat het een bedreiging betekende voor de veiligheid. Opnieuw werd gewezen op het belang om de aanpassingen instroomvereisten te combineren met opleidingen op de werkvloer, zoals onderstaand citaat van werkgever 5-1 weergeeft:

“Het is afhankelijk van de job uiteraard, maar in het magazijn moesten mensen Nederlands kunnen om veiligheidsredenen, omdat alle werkinstructies in het Nederlands waren. We hebben een tijd geleden actie ondernomen en alles vertaald naar het Engels. En dan hebben we de functies ook opengesteld voor anderstaligen die Engels kunnen. Vanaf het moment dat ze bij ons tewerkgesteld worden, laten we ze Nederlandse lessen volgen die georganiseerd worden door ons of door het interimkantoor waarmee we samen werken.” (Werkgever 5-1)

Een vierde goede praktijk is het **ontwerpen van gedifferentieerde jobs**. Hierbij worden taken herverdeeld over jobs, zodat er jobs met verschillende skillvereisten ontstaan. Hierdoor kunnen mensen met verschillende skills instromen in jobs met andere taken. Werkgever O3-1 vertelde bijvoorbeeld hoe ze zochten naar een manier om bepaalde zorghandelingen te laten uitvoeren door personen zonder diploma:

“De extra complexiteit in de zorg is de wettelijke bepalingen. Dus ge moogt in de zorg maar handelingen doen, als ge ook daar tegenover dat diploma of dat certificaat

hebt. Dat wilt zeggen dat we eigenlijk nu aan het kijken zijn, in het kader van die schaarste, hoe kunnen we dan meer differentiëren en verschillende profielen de zorg voor die patiënt laten op zich nemen.” (Werkgever 3-1)

Een vijfde goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de skillkloof, is **mensen waarderen omwille van hun specifieke achtergrond**. Zo kan het feit dat mensen niet-beroepsactief geweest zijn en bepaalde drempels overwonnen hebben, in sommige contexten gezien worden als een waardevolle skill. Een voorbeeld hiervan werd gegeven door werkgever 11-1, die vertelde over een voormalige mecanicien die zich omgeschoold had. De werkgever zag dit profiel als een meerwaarde voor de organisatie, omdat het een voorbeeld kon zijn voor de jongeren die begeleid werden in zijn organisatie:

“Die gast die stage doet, die automechanieker nu bij ons werkt. Die jongens zien: “ah ja, dat is iemand die omgeschoold is. En zelfs volwassenen kunnen er soms over twijfelen. Of een foute keuze hebben gemaakt.” En noem maar op. En dat is natuurlijk typisch in de sector waarin wij werken vandaag. Ge kunt dat ook wel een stukje gebruiken, en dat geeft ook begrip hé, van jongeren naar de begeleider. En dat is zeker een kwaliteit en een meerwaarde van dat diversiteitsverhaal.” (Werkgever 11-1)

4.2.2.3. Werken aan de organisatiekloof

Ten derde konden we op basis van het stakeholderonderzoek een aantal goede praktijken identificeren die inzetten op het aanpakken van de organisatiekloof. Dit omvat ook flankerende maatregelen om van interventies rond de zoekkloof en de skillkloof een succes te maken en te zorgen dat de mensen die instromen via deze praktijken ook duurzaam aan de slag kunnen blijven. In lijn met praktijken gericht op het overbruggen van de skillkloof, focussen een aantal goede praktijken om de organisatiekloof aan te pakken op jobontwerp, met name het aanpassen van jobs aan de problematieken van werknemers en aanpassingen aan de taakteam. Daarnaast omvat het begeleiding en ondersteuning, zorgen voor een inclusieve cultuur en inclusief leiderschap, het implementeren van inclusieve praktijken, en het opbouwen van skills rond inclusie.

Een eerste goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de organisatiekloof is **jobs aanpassen aan de specifieke problematieken van werknemers**. Dit kan zowel gaan om aanpassingen om ervoor te zorgen dat huidige werknemers die andere noden krijgen actief kunnen blijven op de arbeidsmarkt, en om nieuwe werknemers die instromen via praktijken bedoeld om de skillkloof aan te pakken. De volgende citaten van werkgevers 2-2 en 5-1, tonen hoe zij naar manieren zochten om personen met een beperking tewerkgesteld te houden via werkaanpassingen of via specifiek samengestelde jobs:

“Ik denk dat we veel meer actief bezig zijn met mensen die hier werken en die een beperking oplopen, om die geïntegreerd te houden. Ik denk dat daar de grote focus op ligt van ons werk, om die niet te laten gaan. Natuurlijk, wij hebben ontslagen omwille van medische overmacht hé. Maar als dat zaken zijn waarvan we denken: hier zit een alternatief, dat krijgen we opgelost, dan gaan we eigenlijk wel redelijk ver.” (Werkgever 2-2)

“We hebben wel een aantal functies waar dat wij onze, tussen aanhalingstekens, medisch beperkten zetten. Als medewerker van ons, bijvoorbeeld door een arbeidsongeval of door te lang repetitief werk gedaan te hebben een overbelasting van de schouders of problemen met de rug krijgen, tijdelijk of langdurig medisch beperkt zijn, dan hebben wij bepaalde zones waar die mensen in tewerkgesteld zijn.” (Werkgever 5-1)

Een tweede goede praktijk die hiermee samenhangt zijn **aanpassingen aan de taakverdeling in teams en de bredere organisatie**. Het feit dat mensen met andere skills instromen kan immers effecten hebben op hoe andere mensen hun jobs kunnen of moeten uitvoeren. Zo vermeldde een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst dat het mogelijk is om het takenpakket in een team aan te passen zodat nieuwe taakverdelingen ontstaan en er ruimte ontstaat om de vereisten van jobs aan te passen:

“Je kunt een heel aantal taken, als je ook naar uw eigen takenpakket kijkt, kun je een heel aantal taken eventueel door andere profielen laten doen.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 1)

Nieuwe taakverdelingen kunnen echter ook weerstand met zich meebrengen. Zo vertelde werkgever O5-1 over de weerstand bij leidinggevenden om ook in het Engels te communiceren met werknemers. Door te zoeken naar werknemers die dit graag wilden toevoegen aan hun takenpakket, kon men deze aanpassing toch doorvoeren:

“In het begin waren er bedenkingen bij onze leidinggevenden over dat ze nu ineens ook in het Engels veiligheidsrollen moeten opnemen. En dan hebben we gezocht naar mensen die dat heel graag in het Engels doen, die dat fijn vinden.” (Werkgever 5-1)

Een derde goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de organisatiekloof, is door een goede **begeleiding en ondersteuning**. Mensen die niet-beroepsactief geweest zijn, kunnen immers nood hebben aan extra informatie om duurzaam aan de slag te blijven. Dit start bij de onboarding. Zo gaf een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst aan dat de eerste werkdag heel wat stress kan opleveren en het kan helpen dat werkgevers er dan voor zorgen dat alle informatie duidelijk is:

“Die eerste dag, van ja waar moet ik zijn? Wie gaat daar op mij wachten? Met wie heb ik hier afgesproken? Weten ze dat ik ga komen? Dus dat zijn allemaal zaken die

best op voorhand geweten zijn, want die gaan de drempel lager maken. Als ik morgen beroepsactief ben en ik ga overmorgen werken, maar ik weet niet hoe laat ik waar moet zijn, met wie ik heb afgesproken, wie mij gaat opwachten en waar mijn werkmateriaal gaat staan? Is er iets voor mij voorzien, moet ik zelf iets meepakken? Moet ik mijn boterhammen' maken, of is er iets? Dus die dingen gewoon weten, dat is al heel waardevol. Dat gaat al zo wat de euh, de stress en de drempel laten zakken." (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 6)

Voor onboarding kan ook verder samengewerkt worden met externe begeleiders, zoals aangehaald door werkgever 4-1. Hoewel de werkgever voor elke medewerker onboarding aanbiedt, kan die voor specifieke groepen ook ondersteund worden door de persoon die hen naar werk begeleidde:

"Maar we hebben bijvoorbeeld ook instanties die ook zelf de eerste dag meekomen met iemand en de begeleiding ook zelf mee volgen. Vanuit ons uit wordt er niet echt een onderscheid gemaakt naar procedure. We proberen dat door te trekken. Voor elke nieuwe medewerker die opstart, vinden wij het belangrijk dat er een goede onboarding gebeurt. En of dat nu vanuit welke instantie dan ook is, dat moet hetzelfde zijn en de kwaliteit moet hetzelfde zijn, en het gevoel moet hetzelfde zijn." (Werkgever 4-1)

Het kan ook belangrijk zijn die begeleiding en ondersteuning lang genoeg aangeboden wordt. Op die manier kan er blijvend gesproken worden over eventuele problemen en snel feedback gegeven worden. Een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst wees er dan ook op dat de begeleiding vaak stopt kort nadat niet-beroepsactieve personen instromen, terwijl zij eigenlijk nood hebben aan langdurige begeleiding. Die nood aan langdurige begeleiding werd ook bevestigd door werkgever 7-1, die daarom een aanspreekpunt voorzien voor nieuwe medewerkers:

"Dat die begeleiding ook duurzaam is, hé. Want we zien ook vaak dat mensen dan wel in het begin begeleid worden en die onboarding zit wel goed. Maar dan na twee maanden is het zo van: die is ingewerkt en dan valt dat ook weer weg. Dus ik denk dat daar ook lang genoeg door het bedrijf op moet ingezet worden" (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 5)

"Maar het fijne is dan wel, en ik denk dat dat nu wel goed draait, dat er mensen verantwoordelijk zijn voor die mensen die hier komen. Een aanspreekpunt zijn. En dat daar een hele korte opvolging is. En er ook wel eerlijke feedback gegeven wordt. [...] Een persoon die daar zijn voelsprietten zo wel wat heeft." (Werkgever 7-1)

Ook het aanstellen van mentoren of meters/peters voor nieuwe medewerkers kan een belangrijk element zijn om de tewerkstelling duurzaam te maken. Meters en peters kunnen helpen de organisatiekloof te overbruggen door begeleiding en ondersteuning te bieden en

bijvoorbeeld te fungeren als aanspreekpunt voor wanneer er problemen opduiken op de werkvloer, zoals in het voorbeeld van werkgevers 5-1 en 4-2:

“We hebben ook peters en meters wiens Engels redelijk goed is en die ook die mensen begeleiden. [...] Het zijn collega's, maar die hebben een speciale rol. Mensen die instromen, die worden door een peter of meter begeleid, krijgen een on-the-job training van een peter of meter. Afhankelijk van de plaats waar dat ze tewerkgesteld worden is dat een week of twee weken, drie weken, twee maanden, een beetje afhankelijk van de job die de mensen gaan doen. Daarnaast is er nog het aanspreekpunt voor onze nieuwkomers. En daar hebben we gekozen voor een paar meters/peters die ook echt Engels kunnen en die de mensen ook in het Engels kunnen opleiden om die barrière zo laag mogelijk te leggen.” (Werkgever 5-1)

“Er wordt altijd een peter of een meter aangeduid hé, een soort buddy. Die eigenlijk ook wel begeleidt. Die zo een beetje een aanspreekpunt is voor vragen bijvoorbeeld. hé. Hoe moet ik bijvoorbeeld mijn verlof regelen? Van die zaken.” (Werkgever 4-2)

Maar ook andere actoren in de organisatie, zoals HR of leidinggevenden, kunnen een belangrijke rol spelen bij deze begeleiding en ondersteuning, zoals werkgever 5-1 aanhaalde:

“We moeten zorgen dat ze altijd ergens terecht kunnen, of bij HR maar ook bij hun eigen leidinggevende. Dat er omkadering is, dat er oren zijn, dat er geluisterd wordt als er bepaalde problemen zijn.” (Werkgever 5-1)

Een vierde goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de organisatiekloof, is **zorgen voor een inclusieve cultuur en inclusief leiderschap**. Dit is een cultuur waarin verschillen normaal gevonden en gerespecteerd worden. Deze inclusieve cultuur kan er voor zorgen dat alle werknemers - en ook het bredere inclusieve beleid - beter aanvaard worden. Dit bereiken betekent ook dat deze cultuur consistent moet uitgedragen en verdedigd worden op de werkvloer, zoals een werkgever 7-1 aanhaalde:

“In dat opzicht denk ik inderdaad toch die sensibilisering. Het duiden van respect als de basiswaarde hier. Dat moeten we toch nog wel op een of andere manier herhalen. [...] Dus in dat opzicht gaan we mensen wat houvast moeten geven. Of ook wat duiding moeten kunnen geven waarom dat sommige ... sommigen begrijpen dat ook niet hé: waarom moet die een hoofddoek op? Die kunnen dat toch afzetten. Misschien moeten we daar ook vormend wat in bijbrengen hoe de culturele beleving juist is.” (Werkgever 7-1)

Inclusief leiderschap is een belangrijke voorwaarde voor het scheppen van een inclusieve cultuur. Zoals het vorige citaat al aantoonde, spelen elementen zoals goede communicatie, luisteren en weerstand overwinnen hierin een belangrijke rol. Dit blijkt verder uit onderstaande citaten, waarin werkgever 11-1 het belang bespreekt van leidinggevenden die

open communiceren over verwachtingen binnen het team, terwijl een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst de nadruk legt op het belang van de verbindende rol van leidinggevers:

“Een leidinggevende die regelmatig ook durft die dingen in gesprek te brengen. Als er zich ergens issues voordoen. [...] Ja, ik zeg maar wat, het 5 minuten bidden. Ja, dat geeft ofwel heel veel wrevel, van 'Wat doet die nu?'. Maar doordat de leidinggevende daar ook aandacht voor heeft, dat ook op de teamagenda zet van: 'Waarom is dat nu zo'n issue mannen?' [...] Maar ofwel zwijgt ge daarover en gaat er frustratie ontstaan langs de twee kanten. Ofwel babbelt ge erover, over de verschillen die er zijn.” (O11-1)

“Maar als jij al leidinggevende daar niet de nodige aandacht aan geeft, verbinding mee zoekt, dan zijt ge dat team ook kwijt hé. Dat zijn ook mensen die tegen dingen gaan opbotsen. [...] Sommige vinden hun weg dan wel, maar sommigen niet hé. En met die profielen moet ge dat [hen niet opvolgen] dus al zeker niet doen hé. Ge moet die echt wel vastpakken. En ook die connectie krijgen. Dus die leidinggevers hebben een heel belangrijke taak.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst1)

Een vijfde goede praktijk waarmee werkgevers kunnen werken aan de organisatiekloof, is door een **breder beleid op te zetten met inclusieve praktijken** dat ervoor zorgt dat mensen zichzelf kunnen zijn op het werk. Op die manier wordt de werkplek beter afgestemd op de levenssituatie van alle werknemers. Voorbeelden zijn een beleid rond religie op de werkvloer, of een inclusief beleid rond toiletten en kleedkamers. Zo gaf werkgever 10-2 bijvoorbeeld aan dat ze bij nieuwe gebouwen ook nadenken over de inclusieve inrichting ervan, zodat de werkvloer afgestemd is op een diverse personeelsgroep:

“En we houden daar nu bijvoorbeeld bij de uitbreiding van de nieuwe gebouwen ook wel rekening mee, dat we misschien wel wat extra moeten investeren in genderneutrale toiletten of in aparte kleedkamers of voor dames. Daarvoor was het echt wel een mannenwereld. Maar goed, wij moeten dat openzetten voor iedereen en dat willen we ook als bedrijf. Maar daar moeten dan ook wel de nodige faciliteiten extra voor voorzien worden.” (Werkgever 10-2)

Rond religieuze inclusie werden dan weer de volgende voorbeelden aangehaald door een werkgevers 7-1 en 11-1:

“[Vroeger] was het sowieso verboden om bijvoorbeeld hoofddoeken, of andere religieuze kentekens toe te laten. Maar nu, in deze tijdsgeest vinden, vinden wij het zelf heel absurd om het niet toe te laten.” (Werkgever 7-1)

“Ze zei laatst hier in gesprek: 'Ik vind het wel fijn dat als ik even wil bidden, dat ik daar vijf minuten tijd voor krijg van mijn collega's om dat op vaste momenten ook te

doen. Dat zij daar tijd voor maken, en dat ze mij die kans ook geven.’ Maar zo iemand vertelt dat ook in haar omgeving, is daar ook mee bezig, en dat verspreidt zich ook zo.” (Werkgever 11-1)

Tot slot zorgt een werkgever best voor voldoende **skills rond inclusie** en ondersteuning voor leidinggevenden, mentoren en collega's om te werken rond inclusie en om met werknemers met specifieke noden of levenssituaties om te gaan. Dit is een belangrijk aandachtspunt, aangezien niet alle werknemers en leidinggevende zomaar klaar zijn of de juiste skills hebben om hier goed mee om te gaan, zoals een medewerker bij een trajectbegeleidingsdienst aanhaalde:

“Wie gaan we daarvoor inzetten? En dan moeten bedrijven zich ook van bewust zijn dat dat niet de technisch beste moet zijn, maar wel iemand met sterke people skills en iemand met heel veel geduld. Iemand die dat al eens een keer tolereert als iemand een kwartier later is omdat hij zich heeft overslapen, of zijn bus heeft gemist. En die niet direct de mensen de huid gaat volschelden of zo.” (Medewerker trajectbegeleidingsdienst 5)

Daarom kan het belangrijk zijn om te zorgen voor training die zorgt voor de nodige handvaten om hiermee om te gaan, zoals bij een werkgever (5-1) aangeboden werd:

“Zowel de collega's als de leidinggevende gaan door hun change hé. Die gaan door hun verandering die begeleid moet worden hé. [...] Dat kan zijn door goede informatie op voorhand, bijkomende informatie tijdens de tewerkstelling, goed luisteren als er bepaalde problemen zich voordoen. Een stukje training zoals diversiteit en inclusie. [...] Een voorbeeld, wij zijn dit jaar begonnen met workshops te geven rond Diversity and Inclusion voor al onze leidinggevenden. En dan hebben we twee ambassadeurs aangesteld die nu nog dieper getraind worden. [...] Met de bedoeling van te werken aan het respect voor het anders-zijn, te kijken hoe dat wij misschien bias, unconscious bias kunnen wegnemen. Vooral het bewustmaken, maar dan ook het kunnen vermijden. En dat gaat over alle aspecten hé. Het gaat over bijvoorbeeld rekrutering, dat begint al daarvoor met vacatures die we maken. En dat geldt ook bij doorstroom, bij ontwikkelingsmogelijkheden, zowel horizontaal als verticaal.” (Werkgever 5-1)

5. Proeftuinen

In het tweede deel van het project werd op basis van de inzichten uit de literatuurstudie en het stakeholderonderzoek, een prototype van de blauwdruk uitgewerkt. Dit prototype werd vervolgens uitgetest in proeftuinen. Op basis van de evaluatie van de proeftuinen, werd de blauwdruk verder verfijnd en omgezet in een website.

5.1. Aanpak proeftuinen en kwalitatieve evaluatie

5.1.1. Ontwikkeling prototype

Geïnspireerd door het idee van service design (Stickdorn et al., 2018), werd een prototype van een blauwdruk ontwikkeld, die methodieken, goede praktijken, praktische informatie en relevante ondersteuning samenbrengt om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten en te komen tot een duurzame match. In lijn met de traditionele stappen van een service design proces, gebeurde dit op basis van voorbereidend onderzoek (de literatuurstudie en het stakeholderonderzoek) en interactieve brainstormsessies met de consortiumpartners. Op die manier werden verschillende delen van het prototype van de blauwdruk ontwikkeld en verfijnd. Het prototype werd opgebouwd rond het moment van matching tussen de niet-beroepsactieve persoon en de werkgever, en bestond uit specifieke onderdelen voor een voortraject voor niet-beroepsactieve personen, een voortraject met werkgevers en een natraject op de werkvloer na de matching.

Het onderdeel van het prototype van de blauwdruk voor het voortraject met niet-beroepsactieve personen bestond uit verschillende stappen die tijdens een begeleidingstraject doorlopen konden worden om de skillkloof, zoekkloof en organisatiekloof te verkleinen. Bij elk van die mogelijke stappen werd aangegeven welke rol een begeleider hierin zou kunnen spelen en welke methodieken gebruikt zouden kunnen worden. Via verschillende groepsdiscussies met de consortiumpartners werden, gevoed door de literatuurstudie en het stakeholderonderzoek, uiteindelijk negen stappen geïdentificeerd die toewerken naar de negende stap, de uiteindelijke matching: vinden (met een focus op het bereiken van niet-beroepsactieve personen via outreaching); kennismaken (met een focus op het opbouwen van een vertrouwensband met de niet-beroepsactieve persoon en het maken van een eerste inschatting van diens ondersteuningsnoden); bevragen (met een focus op het diepgaand verkennen en bespreken van de drempels die niet-beroepsactieve persoon ervaren in verschillende levensdomeinen); zelforiëntatie (met een focus op het ontdekken van wat iemand graag doet en kan); joboriëntatie en een jobdoelwit bepalen (met een focus op het stellen van een realistisch en haalbaar jobdoelwit, rekening houdend met de levenssituatie van de niet-beroepsactieve persoon); doelstellingen en acties formuleren

(met een focus op het formuleren van concrete tussenstappen en acties om het jobdoelwit dichterbij te brengen); werken aan kennis, vaardigheden en attitudes (met een focus op het versterken van verschillende soorten kennis, competenties en soft skills en het werken aan zelfvertrouwen en weerbaarheid); toeleiden (met een focus op het ondersteunen van een sollicitatie); en jobmatching (met een focus op de warme overdracht naar de werkgever). In deze laatste twee stappen kwam dit proces expliciet samen met het traject met werkgevers. De methodieken gekoppeld aan de stappen waren bestaande methodieken die werden geïdentificeerd via de stakeholdermapping en het bredere stakeholderonderzoek, of nieuw ontwikkelde methodieken, zoals een gespreksleidraad voor het bevragen van levensdomeinen of een sjabloon voor een ontwikkelingsplan.

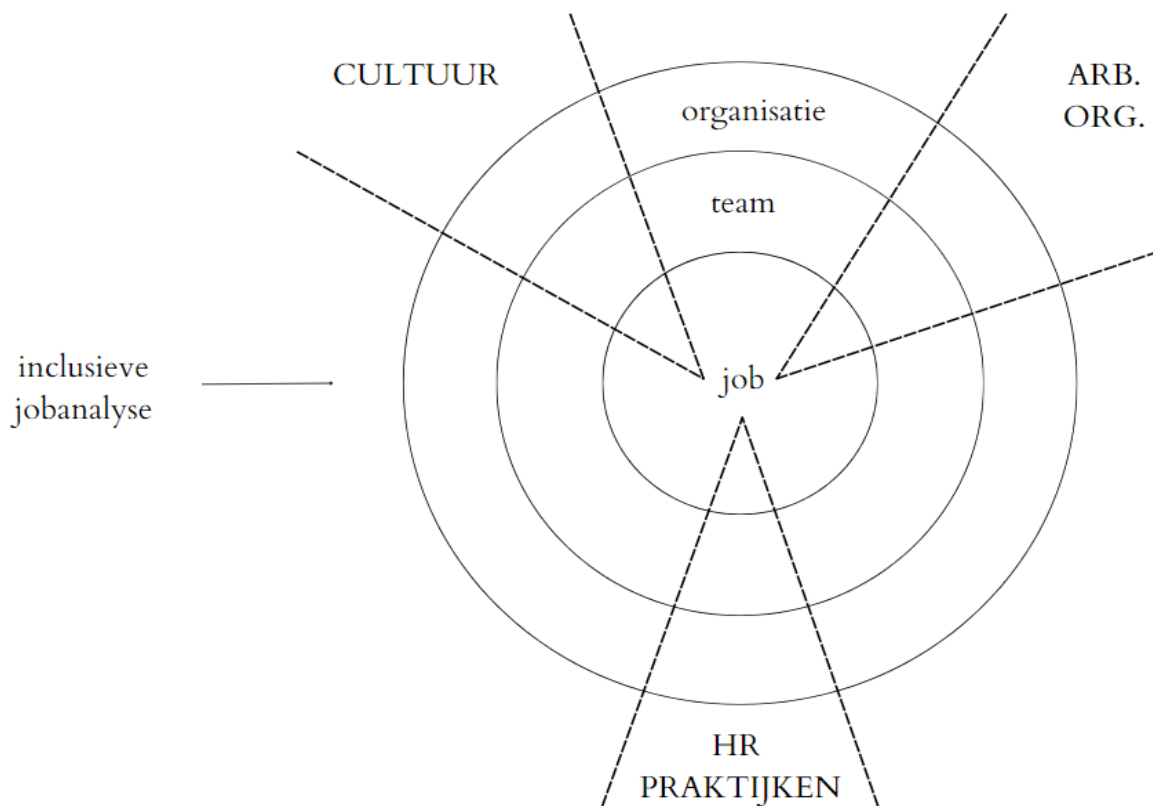
Op een gelijkaardige manier werd een prototype opgesteld voor het voortraject met werkgevers en de natrajecten op de werkvloer. Op basis van de literatuurstudie en het stakeholderonderzoek, werd tijdens de brainstormsessies met de consortiumpartners beslist om hierbij te vertrekken vanuit een openstaande job bij een werkgever waaraan een niet-beroepsactieve persoon gematcht zou kunnen worden. De nood om bepaalde jobs ingevuld te krijgen, kan immers de belangrijkste drijfveer zijn voor werkgevers om te overwegen om niet-beroepsactieve personen tewerk te stellen en om stappen te ondernemen om de kloof met hen te dichten. Op die manier werd met andere woorden vertrokken van een zeer concreet en tastbaar probleem. Daarnaast kwamen we tot de conclusie dat een strikte scheiding tussen stappen in een voortraject en stappen in een natraject niet altijd duidelijk te maken was. Aan de ene kant kan het belangrijk zijn om als werkgever al bepaalde stappen te zetten voor de matching met een niet-beroepsactieve, om zo voorbereidingen te treffen om de kans op een succesvolle tewerkstelling te vergroten. Aan de andere kant zal het vaak nodig zijn om deze stappen verder te zetten na de match, of wordt de nood om bepaalde stappen te zetten pas duidelijk eens een persoon effectief op de werkvloer is. Daarom ontwikkelden we voor deze trajecten flexibele methodieken die minder uitgingen van een duidelijk te volgen stappenplan en die bruikbaar waren voor en na de match.

Gezien het belang van jobontwerp in de skill- en organisatiekloof, was de basis van het onderdeel van het prototype gericht op het voortraject een methodiek om jobs te analyseren. Op basis van deze analyse kon dan - al dan niet met een bepaalde niet-beroepsactieve persoon in het achterhoofd - nagedacht worden over of en hoe de job op een meer inclusieve manier ontworpen kon worden. Eén stap in de analyse focuste op de taken van een job, hoe belangrijk ze waren voor het uitvoeren van de job, hoe frequent ze moesten uitgevoerd worden, en de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes voor elk van de taken. Op basis hiervan kon vervolgens nagedacht worden over welke skills echt nodig waren voor een job; over een herverdeling van taken zodat de vereiste skills voor een job

zouden veranderen; en over de mate waarin bepaalde skills ook konden aangeleerd worden op het werk. Een tweede stap focuste op de arbeidsuren, met een focus op de vereiste uren, de opties voor parttime werk en de vereiste om in shiften te werken. Op basis van deze analyse was het de bedoeling te reflecteren over de mate waarin er mogelijkheden waren om aanpassingen te maken aan de arbeidsuren en zo te komen tot meer inclusieve jobs die beter afgestemd waren op verschillende levenssituaties. Een laatste stap focuste op de werkomstandigheden. Hierbij was het de bedoeling een analyse te maken van elementen zoals de werkomgeving, de toegankelijkheid en bereikbaarheid van de werkplek, elementen uit de werkomgeving, zoals lawaai of te gebruiken materiaal, gezondheidsrichtlijnen en kledingvoorschriften. Op basis hiervan was het opnieuw de bedoeling om te bekijken of en in welke mate aanpassingen mogelijk waren om te komen tot meer inclusieve jobs die beter rekening hielden met verschillende levenssituaties en zo de organisatiekloof verkleinden. Deze analyse moest dus helpen bij het inclusiever ontwerpen van jobs om een match met een niet-beroepsactieve persoon mogelijk te maken. Hierbij kon ook al gebruikgemaakt worden van het onderdeel van het prototype voor het natraject om zo de werkvloer voor te bereiden op de match.

Voor het natraject werd een sjabloon ontwikkeld om het bredere organisatiebeleid stelselmatig te analyseren en waar nodig aan te passen om van de match een duurzaam succes te maken. De basis daarvan was de volgende figuur.

Figuur 1: prototype natraject



De bedoeling was dit in het natraject - of reeds in het voortraject - samen te gebruiken met de methodiek uit het voortraject. In het natraject kon deze aanpak voor een inclusieve jobanalyse verder gebruikt worden om aanpassingen door te voeren op basis van ervaringen met het werk. Het extra sjabloon voor het natraject bestond niet uit opeenvolgende stappen die gevolgd moesten worden. Het moest eerder dienen als een leidraad om eventuele interventies op verschillende niveaus en in verschillende domeinen te identificeren om de match duurzaam te maken. Bij de verschillende niveaus werden de job (en de match met de persoon die ze uitvoert), het team en de organisatie als geheel onderscheiden. Bij de verschillende domeinen werd een onderscheid gemaakt tussen de arbeidsorganisatie, de organisatiecultuur en de HR-praktijken. Zo vestigde dit de aandacht op zes extra mogelijke domeinen (naast de match tussen de job en de persoon) waar interventies nodig konden zijn om de tewerkstelling duurzaam te maken: de cultuur (bv. beïnvloed door het leiderschap van de teamleider), de arbeidsorganisatie (bv. de noodzaak om taken te herverdelen binnen het team op basis van verdere jobanalyses), en de HR-praktijken (bv. de organisatie van werkplekklere en begeleiding) binnen teams; en de cultuur (bv. de visie over inclusie), de arbeidsorganisatie (bv. hoe werk overheen verschillende teams verdeeld wordt) en de HR-praktijken (bv. het beleid rond werving en selectie) binnen de hele organisatie. Hierbij kon verder gekeken worden naar de interacties tussen verschillende niveaus met betrekking tot één domein en naar de manier waarop

verschillende domeinen interageren op een bepaald niveau. Zo ging het ervan uit dat het bijvoorbeeld nodig kan zijn om te werken aan de cultuur binnen een bepaald team wanneer een niet-beroepsactieve persoon tewerkgesteld wordt. Dit kan gebeuren door de cultuur die al in de organisatie bestaat te versterken in het team. Maar het kan ook mogelijk zijn dat er binnen het team - bijvoorbeeld omwille van de teamleider - een cultuur ontstaat die inspiratie kan opleveren voor de rest van de organisatie. Of het is mogelijk dat inclusief jobontwerp aanpassingen aan de aanpak van opleidingen in een team vereist, die uiteindelijk in een breder organisatiebeleid kunnen worden omgezet. Of het kan nodig zijn dat HR processen rond evaluatie, onboarding en aanwerving aangepast worden om een beleid rond inclusief jobontwerp succesvol te maken. Via dit sjabloon konden jobcoaches, teamleiders en de bredere organisatie - samen met de werknemer - dus nadenken over bredere veranderingen in de organisatie die nodig zijn in combinatie met jobanalyses en inclusief jobontwerp.

5.1.2. Opzet en uitvoering proeftuinen

De proeftuinen werden praktisch uitgevoerd door IN-Z en de stad Genk en kwalitatief opgevolgd door de UHasselt. De centrale betrokkenen bij de proeftuinen waren 25 niet-beroepsactieve personen en 11 werkgevers. Alle 25 niet-beroepsactieve personen beëindigden hun voortraject met een instroom bij een werkgever. Hiervan stroomden 18 niet-beroepsactieve personen in bij de 11 werkgevers waarmee begeleiders doorheen de proeftuinen actief een match organiseerden. In een aantal gevallen werden dus meer dan één niet-beroepsactieve persoon aan dezelfde werkgever gematcht. De overige zeven niet-beroepsactieve personen doorliepen een voortraject en vonden een match met andere werkgevers dan degene waaraan begeleiders actief niet-beroepsactieve personen matchten.

De groep van 25 niet-beroepsactieve personen was divers in termen van geslacht, opleidingsniveau, leeftijd (23 tot 59 jaar), gezinssituatie en eventuele gezondheidsaandoeningen (de groep omvatte bijvoorbeeld mensen met psoriasis of rugklachten). De grote meerderheid van de niet-beroepsactieve personen had een migratieachtergrond, maar deze groep was divers in termen van hun afkomst en voorgeschiedenis. Zo omvatte ze zowel mensen geboren in België als mensen geboren in andere landen. Binnen deze laatste groep was er nog diversiteit, bijvoorbeeld in termen van hun geboorteland, de lengte van hun verblijf in België, of hun verblijfsstatus. Verdere informatie over de niet-beroepsactieve personen is terug te vinden in tabel 4. Deze informatie wordt niet verder gedetailleerd om de anonimiteit van de deelnemers te beschermen. Er werd tijdens het project beslist om bij de proeftuinen (in tegenstelling tot bij het stakeholderonderzoek) niet enkel te focussen op werkgevers binnen de zorg economie en logistieke sector, om zo niet-beroepsactieve personen te kunnen matchen aan diversere jobs met een diversere waaier aan taken, skillvereisten, arbeidsuren en

werkomstandigheden. De 11 werkgevers waren actief in verschillende sectoren, zoals de zorgsector, de logistieke sector, de horecasector, de sociaaleconomiesector, de retailsector, de voedingssector, de bouw- en infrastructuursector, de schoonmaaksector en de openbare dienstensector. Tabel 5 geeft een overzicht van de werkgevers. Ook hier wordt de informatie beperkt gehouden om hun anonimiteit te beschermen.

Tabel 4: overzicht niet-beroepsactieve personen

Naam	Leeftijd	Migratieachtergrond	Scholing	M/V
Aisha	30	Ja	Laaggeschoold	V
Els	49	Nee	Laaggeschoold	V
Maryna	42	Ja	Hooggeschoold	V
Anastasia	23	Ja	Hooggeschoold	V
Svitlana	51	Ja	Laaggeschoold	V
Oksana	50	Ja	Hooggeschoold	V
Yana	52	Ja	Hooggeschoold	V
Elena	47	Ja	Laaggeschoold	V
Larysa	39	Ja	Laaggeschoold	V
Anna	53	Ja	Hooggeschoold	V
Victoria	49	Ja	Hooggeschoold	V
Kateryna	37	Ja	Laaggeschoold	V

Nadia	39	Ja	Hooggeschoold	V
Ivan	52	Ja	Laaggeschoold	M
Mert	48	Ja	Hooggeschoold	M
Said	30	Ja	Laaggeschoold	M
Omar	30	Ja	Laaggeschoold	M
Amir	59	Ja	Laaggeschoold	M
Hamza	30	Ja	Laaggeschoold	M
Farah	31	Ja	Laaggeschoold	V
Yassir	49	Ja	Laaggeschoold	M
Malik	42	Ja	Laaggeschoold	M
Ismael	51	Ja	Laaggeschoold	M
Walid	29	Ja	Laaggeschoold	M
Yonas	37	Ja	Laaggeschoold	M

Tabel 5: overzicht werkgevers

Pseudoniem	Sector
Heuvelbeke	openbare diensten
Het kleine moeras	zorgsector
Café Kompas	horeca

De hemelboog	zorgsector
Atelier MV	retail
Au Travail	sociale economie
Kristova	retail
Trevoris	voeding
Salida	bouw & infrastructuur
Zovex	logistiek
Vivido	schoonmaak

In lijn met het idee uit de literatuurstudie dat het aanpakken van drempels steeds moet vertrekken vanuit een aanpak van maatwerk, verschilden per individu en werkgever de mate waarin de verschillende delen van het prototype van de blauwdruk doorlopen werden. Dit hing bijvoorbeeld af van de specifieke levenssituatie, noden en problematieken van de niet-beroepsactieve personen, de jobs, het bredere beleid en de ondersteuningsnoden van de werkgevers, de specifieke situatie, ervaringen en uitdagingen op bepaalde werkvloeren, en de mate waarin werkgevers finaal bereid waren om bepaalde interventies te ondernemen. Deze diversiteit aan ervaringen toonde niet enkel de nood aan maatwerk aan, maar gaf ook inzichten in de redenen waarom bepaalde aspecten van de blauwdruk al dan niet in lijn lagen met de situatie, noden en verwachtingen van sommige niet-beroepsactieve personen of werkgevers, en waarom er meer of minder motivatie was om bepaalde stappen te ondernemen.

Naast deze centrale betrokkenen was er gedurende de proeftuinen ook contact met een aantal andere niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Het gaat bijvoorbeeld om niet-beroepsactieve personen die afhaakten of uiteindelijk (nog) niet gematcht konden worden. En het gaat om werkgevers waaraan uiteindelijk geen niet-beroepsactieve personen gematcht werden. Deze contacten en ervaringen leverden heel wat nuttige informatie op over mogelijke uitdagingen bij het gebruik van de blauwdruk en over redenen waarom matching in deze gevallen niet mogelijk bleek.

5.1.3. Kwalitatieve evaluatie van de proeftuinen

Gedurende de proeftuinen vond een kwalitatieve dataverzameling plaats die als doel had de betrokkenen op verschillende tijdstippen te bevragen om het prototype te evalueren en input te verzamelen voor het finaliseren van de blauwdruk. De Sociaal-Maatschappelijke Ethische Commissie (SMEC) van UHasselt kende een positief advies toe aan dit onderzoek. In het

kader van vertrouwelijkheid van gegevens, werden alle namen in dit onderzoek gepseudonimiseerd.

In de eerste plaats werden individuele interviews gevoerd met centrale betrokkenen over hun ervaringen doorheen de trajecten. Daarnaast werden ook interviews gevoerd met niet-beroepsactieve personen die wel een deel van de voortrajecten doorliepen, maar bijvoorbeeld afhaakten of uiteindelijk (nog) niet gematcht konden worden, en met werkgevers waaraan uiteindelijk geen niet-beroepsactieve persoon gematcht werd. Aangezien deze interviews inzicht gaven in meer negatieve ervaringen, werden ze ook meegenomen in de kwalitatieve evaluatie en gebruikt voor het verbeteren van de blauwdruk. Tabel 6 geeft een overzicht van de interviews die in de verschillende fases en met de verschillende types respondenten gebeurden.

Tabel 6: Overzicht interviews proeftuinen

Niet-beroepsactieve personen in voortraject	78
Niet-beroepsactieve personen in natraject	30
Werkgevers in voortraject	12
Werkgevers in natraject	16
Totaal	136

Deze interviews werden aangevuld met informatie uit nota's die werden bijgehouden over de ervaringen van jobcoaches tijdens de verschillende stappen van de trajecten. De jobcoaches reflecteerden hierover samen met de onderzoeker om zo de doorlopen stappen en het gebruik van methodieken verder te documenteren.

Gezien de verschillende opbouw van de delen van het prototype, werd de kwalitatieve data met betrekking tot het deel van het prototype voor de voortrajecten met de niet-beroepsactieve personen en met betrekking de delen van het prototype voor de voortrajecten met werkgevers en de natrajecten op de werkvloer op een iets andere manier geanalyseerd. Met betrekking tot het deel van het prototype voor de voortrajecten met de niet-beroepsactieve personen, werden ervaringen met elke stap apart geanalyseerd, met als doel telkens de belangrijkste lessen en aandachtspunten te identificeren om het prototype verder te verfijnen. De focus lag telkens op de rol en het belang van deze stap in de verschillende trajecten en op de rol van en de voornaamste ervaringen met de gebruikte aanpak of methodieken. Tijdens de analyse bleek dat de stap "doelstellingen en acties formuleren" niet altijd duidelijk te onderscheiden was van de stap "joboriëntatie en een jobdoelwit bepalen" of van de andere stappen waarvoor doelstellingen en acties

geformuleerd werden (bv. met betrekking tot werken aan kennis, vaardigheden en attitudes). Daarom wordt deze stap samen besproken met "joboriëntatie en een jobdoelwit bepalen". Tot slot overlappen de laatste twee stappen, met name "toeleiden" en "jobmatching" dan weer sterk met het traject met werkgevers, waardoor die samen besproken worden met de bevindingen met betrekking tot het prototype voor de voortrajecten met werkgevers en de natrajecten op de werkvloer.

Met betrekking het prototype voor de voortrajecten met werkgevers en de natrajecten op de werkvloer, was er, zoals hierboven beschreven, niet altijd een duidelijke grens te trekken tussen de stappen die voor de matching gezet moesten of konden worden en de stappen die na een matching gezet moesten of konden worden. In de praktijk verliepen deze vaak door elkaar. Daarom werden geen aparte analyses gemaakt voor de voor- en natrajecten. In plaats daarvan focuste de analyse van de data met betrekking tot de delen van het prototype voor de voortrajecten met werkgevers en de natrajecten op de werkvloer op het identificeren van specifieke maatregelen die tijdens de trajecten belangrijk bleken om een match mogelijk te maken en om de match duurzaam te maken. Voor elk van deze maatregelen werden telkens de belangrijkste lessen en aandachtspunten geïdentificeerd, zodat deze mee konden genomen worden bij de afwerking van de blauwdruk.

De centrale lessen uit de kwalitatieve analyse van de proeftuinen worden weergegeven in de volgende sectie. In de analyse, en dus ook de volgende beschrijving, zijn de individuele trajecten in stukken opgedeeld. Dit heeft als voordeel dat de overkoepelende lessen die te trekken zijn uit de proeftuinen om de blauwdruk te finaliseren duidelijk opgelijst worden. Het nadeel is dat de samenhang tussen de verschillende stappen binnen één case minder zichtbaar zijn. Om de samenhang van verschillende stappen binnen één case te benadrukken, werd ervoor gekozen om bij de bespreking van verschillende stappen regelmatig gebruik te maken van illustraties uit eenzelfde traject. Daarnaast werden een aantal inspirerende caseverslagen over matchings opgesteld die, om hun bereik en visibiliteit te maximaliseren, op de website, eerder dan als deel van dit rapport, aangeboden worden.

5.2. Bevindingen proeftuinen

5.2.1. Bevindingen met betrekking tot het onderdeel van het prototype voor voortrajecten met niet-beroepactieve personen

5.2.1.1. Het belang van outreach om niet-beroepsactieve personen te vinden

De proeftuinen bevestigden het belang van outreachende methodieken om de groep niet-beroepsactieve personen te kunnen vinden en bereiken. De niet-beroepsactieve

personen betrokken bij de proeftuinen vonden immers zelden vanzelf hun weg naar de begeleiders. Een aantal van hen werd doorverwezen door andere organisaties of vanuit andere projecten. Een voorbeeld was Aisha, die na een netwerkevent doorgestuurd werd naar de jobcoach van IN-Z. Een ander voorbeeld is dat van Els, die door de lesgevers van een oriëntatieopleiding bij IN-Z doorgestuurd werd naar de jobcoach. Toch was ook deze wijze van rekrutering niet voldoende om een groot aantal niet-beroepsactieve personen te bereiken. Daarom was verdere outreach nodig.

Ten eerste werd daarom gebruikgemaakt van "traditionele" vormen van outreach. Zo deden jobcoaches aan outreach via bezoeken aan buurthuizen en wijken. Door goede contacten op te bouwen of laagdrempelige activiteiten te organiseren in bepaalde buurten en gemeenschappen, zijn begeleiders gekend en aanspreekbaar. Zo kwamen een aantal niet-beroepsactieve personen terecht in het project via hun netwerk van kennissen en vrienden die bekend waren met de jobcoaches. Bij outreaching en het werken met netwerken was brugfiguurschap een belangrijke methodiek om niet-beroepsactieve personen te bereiken. Brugfiguren delen een gemeenschappelijke achtergrond met een bepaalde groep niet-beroepsactieve personen. In de proeftuinen werd bijvoorbeeld gewerkt met brugfiguren met een migratieachtergrond, die vanwege hun afkomst en taalkennis vlotter toegang hadden tot specifieke gemeenschappen van niet-beroepsactieve personen. Zij konden heel wat mensen toeleiden tot de proeftuinen.

Naast 'klassieke' vormen van face-to-face outreach werd tijdens de proeftuinen ook gebruikgemaakt van digitale vormen van outreach. Zo begreep een brugfiguur dat ze heel wat niet-beroepsactieve personen kon bereiken via digitale kanalen en sociale media. Ze maakte zich daarom lid van een Telegramkanaal en Facebookgroep voor Oekraïense personen in de regio, wat mogelijk was gezien haar eigen afkomst. De brugfiguur plaatste daarin een oproep voor mensen die een traject wilden volgen naar werk en bereikte zo op een efficiënte en laagdrempelige manier verschillende niet-beroepsactieve personen van Oekraïense afkomst. Hierover vertelde ze het volgende:

Ik ben zelf Oekraïense en werk als brugfiguur en jobcoach. Op een dag heb ik een oproep gedaan in een Telegram- en Facebook groep met Oekraïense mensen in de regio om te vragen of er mensen waren die hulp nodig hadden met werkgerelateerde vragen of andere zaken. Al snel kreeg ik verschillende reacties van Oekraïense vrouwen die heel graag deel wilden nemen aan een groeps sessie. We hebben deze sessie kort daarna georganiseerd en het resultaat was fantastisch: drie van de vijf deelnemers wilden zich direct aansluiten bij ons project.

De proeftuinen wezen dus niet alleen op het belang van klassieke outreachstrategieën, maar ook op het nut van digitale outreach om een grotere groep aan niet-beroepsactieve personen te vinden.

Bij deze stap kunnen een aantal aandachtspunten geformuleerd worden. Ten eerste is het voor het vinden van niet-beroepsactieve personen belangrijk dat begeleiders voldoende bekend zijn en goede relaties opbouwen met verschillende organisaties en projecten die in contact staan met niet-beroepsactieve personen. Zo vergroot de kans dat ze niet-beroepsactieve personen doorsturen of samen outreachactiviteiten willen opzetten. Ten tweede is het belangrijk om te werken met verschillende outreachmethodieken en brugfiguren om een diverse groep van niet-beroepsactieve personen te bereiken. Hoewel brugfiguurschap heel belangrijk is bij outreach, is het eigen aan deze aanpak dat mogelijk vooral mensen uit een bepaalde populatie bereikt worden. Zo zagen we in de proeftuinen dat een brugfiguur vooral heel wat Oekraïense vrouwen vond. Er moet dus tijdens het proces van outreach steeds voldoende aandacht besteed worden aan hoe de samenstelling van de groep die bereikt wordt, beïnvloed wordt door het gebruik van verschillende methoden en brugfiguren.

5.2.1.2. Het belang van het opbouwen van een vertrouwensband bij kennismaking

De proeftuinen wezen duidelijk op het belang van het opbouwen van een vertrouwensband om een traject te doen slagen. Het opbouwen en behouden van vertrouwen kan een proces zijn dat tijd vraagt en waaraan doorheen de verschillende stappen verder gewerkt moet worden. Hoewel een focus op het rustig opbouwen van een vertrouwensband het traject schijnbaar kan vertragen, is het een cruciale investering om de volgende stappen te doen slagen.

Deze vertrouwensband komt gemakkelijker tot stand wanneer het verder kan bouwen op bestaande relaties, zoals eerdere sociale contacten of professionele relaties. In de proeftuinen zagen we bijvoorbeeld dat sommige niet-beroepsactieve personen via mond-op-mond reclame terecht kwamen bij de jobcoach. Hierbij was de jobcoach dus al bekend binnen het sociale netwerk van de niet-beroepsactieve persoon, en stond die bekend als iemand die te vertrouwen was. Andere niet-beroepsactieve personen kenden de jobcoach, of de organisatie waarvoor ze werkten, dan weer via formele contacten uit het verleden. Een eerder tewerkstellingsproject kon er bijvoorbeeld voor zorgen dat zij al een belangrijke mate van vertrouwen opgebouwd hadden. Dit wijst erop dat een investering in het bouwen van een vertrouwensband met een bepaald individu niet enkel positief kan zijn voor het specifieke traject, maar op termijn, via netwerken, ook veel bredere effecten kan hebben en, bijvoorbeeld, kan helpen bij toekomstige outreach. We kunnen veronderstellen dat het tegenovergestelde ook geldt, en dat een tekort aan vertrouwen op lange termijn bredere negatieve effecten kan hebben op de mogelijkheid van een jobcoach of een organisatie om nieuwe mensen te bereiken.

Empathie werd vaak aangehaald als een cruciale eigenschap om te komen tot vertrouwen. De proeftuinen lieten ons toe om een aantal kenmerken van empathische gespreksvoering te identificeren die de jobcoaches vaak gebruikten. Centrale aspecten van die gespreksvoering zijn bijvoorbeeld actief luisteren met het doel om iemands situatie grondig te begrijpen zonder een oordeel te vellen, respect voor iemands situatie en grenzen, erkenning van iemands gevoelens, en discretie. Ook een goede nazorg en opvolging zijn cruciaal. Aan vertrouwen bouwen vergt vaak uitgebreid luisteren en de tijd nemen om niet-beroepsactieve personen te leren kennen. Dit kan in het begin gebeuren op zeer informele manieren, die er in de eerste plaats voor zorgen dat mensen zich veilig en comfortabel voelen. Zo vertelde een jobcoach dat ze bijvoorbeeld probeert om kennismakingsgesprekken in een warme en gezellig sfeer te laten verlopen:

Ik plande dan een kennismakingsgesprek in met mensen met interesse. Dan zorgde ik voor een warme sfeer, zodat deelnemers zich op hun gemak voelden en ze hun verhaal rustig met mij konden delen. Zo zette ik de eerste stappen om vertrouwen op te bouwen.

Brugfiguurschap kan ook belangrijk zijn voor het scheppen van vertrouwen. Door de gedeelde achtergrond en taal van een brugfiguur en niet-beroepsactieve personen, kunnen deelnemers zich comfortabeler voelen om hun verhaal te vertellen. Als deze gedeelde achtergrond er niet is, kunnen er andere manieren gezocht worden om ervoor te zorgen dat mensen zich op hun gemak voelen. Eén element dat hierbij belangrijk kan zijn, is een goede omkadering en een veilige sfeer. Die kan bijvoorbeeld gecreëerd worden door iemand die niet-beroepsactieve personen kennen en vertrouwen (zoals een partner of vriend), aanwezig te laten zijn bij het eerste gesprek of de eerste gesprekken. Zeker bij personen die beperkt Nederlands spreken, kan het ook helpen dat iemand voor hen kan tolken.

Een belangrijk aandachtspunt bij deze stap is de doorverwijzing naar andere instanties. Soms blijkt tijdens de eerste gesprekken dat niet-beroepsactieve personen eigenlijk een veel bredere ondersteuningsnood hebben. Door een veelheid aan projecten en instanties, vinden niet-beroepsactieve personen immers niet altijd de hulp op maat die ze nodig hebben, en kunnen ze zo eerder bij toeval terechtkomen bij een jobcoach. Voor begeleiders is het dan ook belangrijk om de verschillende mogelijke hulpopties en instanties goed kennen waarnaar mensen eventueel doorverwezen kunnen worden. Hoewel doorverwijzen belangrijk kan zijn, is het ook cruciaal erop te letten dat dit niet te snel gebeurt. Hierdoor kunnen mensen immers het gevoel krijgen van het kastje naar de muur gestuurd te worden en terug afhaken. Daarenboven kan ook tijdens de volgende stappen in het traject mogelijk nog ondersteuning bij andere organisaties gezocht worden.

5.2.1.3. Het belang van het in kaart brengen van iemands levenssituatie

Een volgende stap in het prototype was het in kaart brengen en grondig verkennen van de verschillende levensdomeinen van de niet-beroepsactieve persoon. De proeftuinen tonen het belang van die verkenning aan om de randvoorwaarden te begrijpen die een impact kunnen hebben op de volgende stappen en op de mogelijkheid om gematcht te worden aan een specifieke job. Vertrouwen, dat in de vorige stap al besproken werd, is cruciaal voor deze stap. Enkel wanneer er voldoende vertrouwen opgebouwd is, zullen deelnemers zich openstellen en informatie over hun levenssituatie - ook elementen die misschien pijnlijk zijn - delen met de jobcoach. Daarenboven is het voor niet-beroepsactieve personen niet altijd gemakkelijk om onmiddellijk over alle problematieken te praten. Het kan dus zijn dat een aantal sessies nodig zijn - waarin ook gewerkt wordt aan vertrouwen - om een diepgaand inzicht te verkrijgen in alle elementen die spelen.

De proeftuinen bevestigden opnieuw dat niet-beroepsactieve personen vaak problematieken ondervinden op meerdere vlakken. Deze in kaart brengen gebeurde voornamelijk door middel van semi-gestructureerd gesprekken waarin verschillende levendomeinen aan bod kwamen, zoals huisvesting, gezondheid, inkomen, mobiliteit of gezinssituatie. Door deze methodiek te gebruiken, kon vermeden worden dat bepaalde domeinen over het hoofd gezien werden die misschien minder zichtbaar waren. Enkel door de levensdomeinen in kaart te brengen, kon ingespeeld worden op de individuele noden van de niet-beroepsactieve personen en gekeken worden of bepaalde praktische hulp geboden kon worden om die problemen te verlichten. Door meteen in te proberen spelen op directe noden van de deelnemers, werd ook verder vertrouwen opgebouwd. Een voorbeeld daarvan zagen we in het traject van Aisha. Zij kwam uit langdurige ziekte en kreeg een ziekte-uitkering. De jobcoach nam contact op met de mutualiteit om te bekijken of haar dossier in orde was en of haar financiële tegemoetkoming correct was.

Deze bevraging zorgde ervoor dat de belangrijke aandachtspunten van het tewerkstellingstraject duidelijker werden. Het feit dat Yana bijvoorbeeld kampte met psoriasis sloot bepaalde jobs uit en was dus cruciale informatie die meegenomen moest worden bij de verkenning van jobdoelen. Bij Els en Aisha werd dan weer snel duidelijk dat ze in de eerste plaats kampten met een gebrek aan zelfvertrouwen. Enkel door dit duidelijk bespreekbaar te maken, kon hier intensief op gefocust worden tijdens de rest van het traject.

Ook rond deze stap kunnen een aantal belangrijke aandachtspunten geïdentificeerd worden. Ten eerste is opnieuw het issue van doorverwijzen een belangrijk aandachtspunt. Zo is het mogelijk dat op basis van de analyse van iemands levenssituatie duidelijk wordt dat de niet-beroepsactieve persoon andere of meer gespecialiseerde ondersteuning nodig heeft. Zoals hiervoor aangehaald, moet er zorgvuldig omgegaan worden met een eventuele

doorverwijzing. Het is dan ook essentieel om deze optie te bespreken met de niet-beroepsactieve persoon, zodat die zelf mee kan beslissen welke hulp het meest gepast is. Een tweede aandachtspunt (waarmee ook in andere stappen rekening gehouden moet worden) is de continuïteit in de begeleiding. Het veranderen van een begeleider, bijvoorbeeld door personeelwissels, kan zorgen voor een breuk in het vertrouwen en bij niet-beroepsactieve personen leiden tot het gevoel dat ze steeds opnieuw hun verhaal moeten vertellen, zonder dat er concrete hulp volgt. Zo stopten een aantal mensen hun deelname aan de proeftuinen na personeelwissels bij de jobcoaches. Een warme overdracht tussen begeleiders is daarom cruciaal. Een derde aandachtspunt is dat in deze stap al ingezet kan worden op quick wins door ondersteuning te bieden bij het aanpakken van problematieken die naar boven komen. Zo wordt direct gewerkt aan bepaalde drempels en zien niet-beroepsactieve personen snel onmiddellijke impact van de begeleiding, wat ook kan helpen bij het opbouwen van vertrouwen.

5.2.1.4. Het belang van werken aan zelforiëntatie

De proeftuinen wezen ook op de nood om voldoende aandacht te besteden aan zelforiëntatie tijdens de begeleiding van niet-beroepsactieve personen. Zoals ook bleek uit het voorafgaand onderzoek, kampen sommige niet-beroepsactieve personen - door bijvoorbeeld eerdere tegenslagen of negatieve werkervaringen - met weinig zelfvertrouwen, met het gevoel dat ze weinig talent hebben en met het idee dat ze nooit succesvol aan het werk zullen kunnen gaan. Daarom is het cruciaal dat mensen opnieuw een duidelijker en positiever beeld krijgen over wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze graag doen. Enkel zo kan er achteraf echt toegewerkt worden naar een jobdoel.

In de proeftuinen observeerden we dat het waardevol kan zijn om niet-beroepsactieve personen opnieuw te laten nadenken over hun dromen en verwachtingen en over hoe zij hun leven zouden vormgeven indien ze geen drempels zouden ervaren. Dit soort reflecties kan helpen om te expliciteren wat zij belangrijk vinden en waar zij naartoe willen. Daarom werd in de proeftuinen bijvoorbeeld gewerkt met het droomscenario, waarin aan niet-beroepsactieve personen werd gevraagd om hun ideale dag samen te stellen. Door te kijken naar de elementen die een niet-beroepsactief persoon aanhaalde, kreeg de jobcoach een beter idee van wat die persoon graag doet en wat die energie geeft. Over deze methodiek vertelde een jobcoach het volgende:

Maar het is ook waardevol om met de niet-beroepsactieve persoon te bespreken: "Wat zou je graag willen doen als er geen obstakels waren?" Dit kan helpen om de dromen en ambities duidelijker te krijgen. Dan kun je samen verder kijken naar de mogelijkheden en realistische stappen om hen te helpen dichterbij hun doel te komen, ondanks de uitdagingen die er zijn.

Dit kan zeker belangrijk zijn bij mensen die kampen met een laag zelfbeeld. Het verhaal van Els is daar een voorbeeld van. Door verschillende tegenslagen kampte zij met een gebrek aan zelfvertrouwen en was ze heel gefrustreerd over haar situatie. Haar traject focuste dan ook in de eerste plaats op zelforiëntatie en het versterken van haar zelfvertrouwen. Via verschillende oefeningen trachtte de jobcoach Els te helpen om meer inzicht te krijgen in haar emoties. Zo hield ze op aanraden van de jobcoach een dagboek bij, waarin ze dagelijkse gebeurtenissen met zowel positieve als negatieve impact noteerde. Het gezamenlijk doornemen van deze notities maakte het mogelijk om in gesprek te gaan over zowel de moeilijkheden die ze ervaarde als de activiteiten en situaties die haar energie gaven. Zo kon het stilaan duidelijk worden wat zij echt wilde in het leven. Het belang van werken aan zelfvertrouwen en zelfredzaamheid wordt verder besproken in de stap over het versterken van kennis, vaardigheden en attitudes.

Een belangrijk aandachtspunt bij deze stap is de link tussen zelforiëntatie en werk. Aan de ene kant is het belangrijk om voldoende tijd te nemen om te focussen op de persoon zelf en diens interesses, zonder onmiddellijk te focussen op werk. Anders worden misschien te snel jobdoelen gesteld die niet aansluiten bij de echte interesses van de persoon. Aan de andere kant is het mogelijk dat sommige niet-beroepsactieve personen moeite hebben met deze stap, bijvoorbeeld omdat ze niet begrijpen waarom deze nuttig is in een traject naar werk. Daarom kan het ook belangrijk zijn om duidelijk te maken hoe deze stap past in een traject naar werk.

5.2.1.5. Het belang van het identificeren van aan jobdoelen en stappen om die te bereiken

Ook werken aan jobdoelen en het identificeren van stappen en acties om die doelen te bereiken, bleek in de proeftuinen belangrijk in de begeleiding van niet-beroepsactieve personen. Daarbij is het belangrijk om enerzijds te kijken naar de interesses en competenties van niet-beroepsactieve personen en anderzijds ook naar hoe realistisch een bepaalde job of actie is. Zoals gezegd halen we hier ook de stap met betrekking tot het formuleren van doelstellingen en acties aan. De reden hiervoor is dat die niet altijd duidelijk te onderscheiden was van de in deze sectie besproken stap of van andere stappen waarvoor doelstellingen en acties geformuleerd werden. Het formuleren van concrete acties en doelstellingen is immers een onderdeel van verschillende stappen. Zo konden bijvoorbeeld doelstellingen of acties geformuleerd worden met betrekking tot joboriëntatie en het bepalen van een jobdoel (zoals vacatures zoeken en doornemen), het versterken van kennis, vaardigheden en attitudes,.... Het feit dat de stap met betrekking tot het formuleren van doelstellingen en acties niet apart besproken wordt, is dus niet omdat deze niet

belangrijk was, maar net omdat de proeftuinen aantoonde dat dit een onderdeel kon zijn van verschillende stappen.

Met betrekking tot het bepalen van een jobdoel, toonden de proeftuinen enerzijds aan dat niet-beroepsactieve personen soms het inzicht missen in welke job ze willen doen. Jobcoaches speelden daarop in door via oefeningen en gesprekken hun interesses en motivaties te verkennen. Op basis hiervan konden een aantal elementen geïdentificeerd worden die volgens de jobcoaches cruciaal zijn om een gesprek over joboriëntatie te voeren. Ze benadrukten dat het belangrijk is om het verleden, het heden en de toekomstperspectieven van iemand te verkennen. Daarbij kan gekeken worden naar eerdere werkervaringen, naar welke taken energie gaven of juist uitputtend waren, naar welke feedback iemand kreeg en naar mogelijke groeikansen. Ook de opleidingsachtergrond, leerervaringen en bereidheid om bij te leren zijn belangrijk om te verkennen. Daarnaast is het essentieel om samen te onderzoeken hoe de ideale job van een niet-beroepsactieve persoon eruit ziet, zodat duidelijk wordt welke richting de zoektocht kan uitgaan. Hierbij kan gefocust worden op wat iemand belangrijk vindt in een job, in welke werkomgeving die zich prettig voelt, welke sectoren hen aanspreken en welke voorwaarden iemand nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Daarnaast bleek uit de proeftuinen dat het nuttig was om samen met de niet-beroepsactieve personen diverse vacatures te overlopen. Dit gaf niet alleen inzicht in de beschikbare jobs, maar ook welke jobs de personen zelf willen doen. Een praktijk die begeleiders vaak nuttig vonden, was niet-beroepsactieve personen zelf naar vacatures te laten zoeken die hen aanspraken. Zo kon een gesprek aangegaan worden over waarom ze deze gekozen hadden en verder ontdekt worden wat hen concreet aanspreekt in een job. Samen concrete vacatures overlopen kon ook helpen om niet-beroepsactieve personen een beter inzicht te geven in hoe ze vacatures, bepaalde terminologie of specifieke vereisten precies moesten begrijpen.

Aan de andere kant spelen jobcoaches een belangrijke rol in het blijvend aftoetsen van een jobdoel met de levenssituatie van de niet-beroepsactieve persoon. Het haalt immers weinig uit om een jobdoel te formuleren dat wegens omstandigheden onmogelijk is. Aan Yana werd bijvoorbeeld een retailorganisatie voorgesteld waarvan de jobcoach dacht dat die aansloot bij wat ze zocht. Samen bekeken ze het bedrijf en de taakomschrijving, maar Yana gaf aan dat de pendelafstand voor haar te ver was. De jobcoach besloot dan ook verder te zoeken naar andere jobs, zodat er een plek gevonden kon worden die wel tot duurzame tewerkstelling kon leiden.

De proeftuinen toonden ook aan dat werkgevers betrokken kunnen worden in het proces van joboriëntatie (zie ook sectie 5.2.2.1 over de rol van een jobanalyse en jobontwerp om te komen tot een match). Zo blijven sommige niet-beroepsactieve personen

onzeker over of een bepaalde job echt wel iets voor hen is. De kans om dan al even op bezoek te gaan bij de werkgever en eventueel mee te draaien op de werkvloer en verschillende jobs uit te proberen, kan dan het finale duwtje geven om te beslissen of het werk bij hen past. Aisha zag bijvoorbeeld dat er in haar buurt een vacature openstond voor logistiek medewerker in een zorgcentrum. Ze vertelde Eef hierover en samen namen ze contact op naar de centrumverantwoordelijke. Het zorgcentrum gaf aan dat ze als vrijwilliger kon starten. Dit stelde Aisha gerust, omdat ze zo de job al eens zonder te veel druk kon uitproberen.

Ook rond deze stap kunnen een aantal belangrijke aandachtspunten geïdentificeerd worden. Een belangrijk aandachtspunt bij mensen in het kader van joboriëntatie laten proeven van verschillende jobs, is dat moet opgelet worden dat ze niet steeds terechtkomen in stages of kortlopende tewerkstelling die weinig garantie bieden op meer duurzame tewerkstelling. Zo kunnen ze mensen ook het gevoel geven dat ze nooit tot echte duurzame tewerkstelling zullen komen. Een tweede belangrijke aandachtspunt bij het bepalen van jobdoelen, is dat begeleiders zelf voldoende op de hoogte moeten zijn van de lokale arbeidsmarkt. Hierbij kunnen goede contacten met werkgevers of instanties zoals VDAB heel belangrijk zijn.

5.2.1.6. Het belang van versterken van kennis, vaardigheden en attitudes

Het versterken van kennis, vaardigheden en attitudes was een belangrijk aandachtspunt in de proeftuinen. Zoals te verwachten was uit het voorbereidend onderzoek, werd de toeleiding naar werk bij heel wat niet-beroepsactieve deelnemers bemoeilijkt door een gebrek aan skills, sollicitatievaardigheden of aan zelfvertrouwen en weerbaarheid.

De vorm en mate van ontbrekende skills, verschilde sterk van persoon tot persoon. Sommige deelnemers misten een combinatie werkgerelateerde skills, taalkennis en soft skills. Anderen hadden dan weer skills opgebouwd in hun thuisland die ze moeilijk op de Vlaamse arbeidsmarkt konden verzilveren. Maryna, bijvoorbeeld, had een diploma boekhouden behaald in Oekraïne. In België had zij toelating gevraagd aan het OCMW om een opleiding boekhouden te starten bij VDAB, zodat zij ook de boekhoudkundige regels en praktijken uit België kon leren kennen. Het OCMW wees dit verzoek echter af, wat een grote impact had op haar verdere traject. Bij anderen speelde dan weer vooral het probleem van een tekort aan talenkennis.

Jobcoaches kunnen enerzijds zelf een rol spelen in het versterken van kennis en vaardigheden door informele opleidingen te voorzien. Zo organiseerde een jobcoach bijvoorbeeld groepslessen Nederlands voor de Oekraïense vrouwen tijdens het voortraject. Die sessies zorgden voor extra kansen om Nederlands te oefenen:

Ik begeleid veel mensen uit Oekraïne. Bij hen heb ik gemerkt dat taal vaak de grootste struikelblok is in de zoektocht naar een job. Ze wonen inmiddels bijna drie jaar in België en volgen actief Nederlandse taallessen, maar spreken blijft voor velen een uitdaging. Ik wilde hen dus helpen met spreekdurf en taalkennis. Daarom kreeg ik het idee om een taalcoachinggroep te organiseren, waarin ze vooral de kans krijgen om de taal te oefenen, maar ook om hun netwerk uit te breiden. De resultaten zijn fantastisch! De deelnemers spreken met elkaar af voor een kopje koffie, gaan samen op uitstapjes en ondersteunen elkaar bij het leren van de taal. Het is bijzonder mooi om te zien hoe ze niet alleen hun taalvaardigheden verbeteren, maar ook sociale contacten opbouwen en zich meer thuis gaan voelen in hun nieuwe omgeving.

Daarnaast werkten jobcoaches tijdens de proeftuinen vaak aan sollicitatievaardigheden. Dit ging bijvoorbeeld om ondersteuning bij het opmaken van CV's en motivatiebrieven en rollenspellen en groepssessies rond het thema solliciteren, waarbij deelnemers zichzelf leerden presenteren.

Jobcoaches kunnen anderzijds ondersteunen bij het vinden en starten van een opleiding. Maar op korte termijn alle nodige skills bijwerken, was vaak niet mogelijk tijdens de proeftuinen. Dit bleek echter ook niet altijd nodig, op voorwaarde dat werkgevers bereid waren mee te stappen in een traject waarbij de niet-beroepsactieve persoon verder aan hun skills konden werken nadat ze begonnen waren met werken (zie ook de sectie 5.2.2. over werkgevers in de proeftuinen). Zoals later verder besproken wordt, vond de jobcoach bijvoorbeeld een werkgever waar Maryna als boekhoudster tewerkgesteld kon worden en ondertussen verdere kennis en vaardigheden kon opdoen.

Daarnaast was het bij sommige niet-beroepsactieve essentieel om te werken aan zelfvertrouwen en zelfredzaamheid. Zoals we in de sectie rond zelforiëntatie al aanhaalden, focuste het traject van Els vooral op dit aspect. Hierdoor kon ze uiteindelijk een job vinden waarin ze zich goed voelde. Zelfs als niet-beroepsactieve personen starten met voldoende zelfvertrouwen, kan het belangrijk zijn om hier gedurende het hele traject voldoende aandacht aan te besteden. Tijdens de proeftuinen werden verschillende niet-beroepsactieve personen (opnieuw) geconfronteerd met negatieve ervaringen, zoals een contact met een werkgever dat slecht liep. Daardoor moest opnieuw gewerkt worden aan het versterken van zelfvertrouwen. Voor niet-beroepsactieve personen was het dus zeer belangrijk dat de jobcoach doorheen het hele traject een steunpilaar was die naar hen luisterde en hen aanmoedigde.

Een belangrijk aandachtspunt bij het versterken van kennis, vaardigheden en attitudes is een afweging tussen de korte en de lange termijn. Terwijl dit project vooral focuste op het op korte termijn matchen aan een job, kan het voor sommige

niet-beroepsactieve personen nuttig zijn om eerst een langere opleiding te volgen die hun kansen op duurzame tewerkstelling in de toekomst versterkt. Dit betekent echter wel dat ze eerst gedurende een langere periode niet-beroepsactief blijven.

5.2.1.7. Het belang van ondersteuning bij sollicitaties en warme overdracht

De laatste twee stappen in het voorbereidende traject naar werk voor niet-beroepsactieve personen zijn ondersteuning bij sollicitaties en warme overdracht eens een match gemaakt is. Gezien de expliciete overlap met het traject met werkgevers, bespreken we deze laatste stappen in de volgende sectie.

5.2.2. Bevindingen met betrekking tot de onderdelen van het prototype voor voortrajecten met werkgevers en natrajecten op de werkvloer

Tijdens de proeftuinen gingen de jobcoaches actief op zoek naar werkgevers met openstaande vacatures en stelden ze het project aan hen voor. Zo vonden ze werkgevers in de regio die open stonden om mee te stappen in het traject en om uiteindelijk gematcht te worden aan niet-beroepsactieve personen. Zoals hierboven beschreven, was hierbij niet altijd een duidelijke grens te trekken tussen stappen die voor de matching gezet moesten of konden worden en stappen die na een matching gezet moesten of konden worden. Vaak verliepen deze stappen in de praktijk door elkaar of werden ideeën uit het prototype vooral concreet gemaakt eens er zicht was op een potentiële match of een matching gebeurd was. Daarom worden de voor- en natrajecten niet apart besproken. In plaats daarvan identificeren we in deze sectie de maatregelen die belangrijk waren om een match mogelijk en duurzaam te maken. Aan deze elementen kan dus vaak voor, tijdens en na de match gewerkt worden. Als we deze linken met de ontwikkelde prototypes, dan komt het eerste thema overeen met het centrale aspect van het prototype (jobontwerp), terwijl het tweede jobontwerp linkt met een opleidingsbeleid (HR), het derde focust op de arbeidsorganisatie in het team, het vierde en vijfde te maken hebben met het bredere HR beleid (met betrekking tot werving en selectie en begeleiding en ondersteuning op de werkvloer) en het laatste gaat om de cultuur in het team en de organisatie.

5.2.2.1. De rol van jobanalyse en jobontwerp om te komen tot een match

Zoals vooropgesteld bij de ontwikkeling van het prototype van de trajecten, bleek in de proeftuinen dat een jobanalyse en het inclusief ontwerpen van jobs belangrijke hulpmiddelen zijn om te komen tot een match tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. De jobanalyse hielp de jobcoaches en werkgevers om een beter inzicht te krijgen in de taken, de skillvereisten, het uurrooster, en de omstandigheden van een job. Zo werd ook duidelijker in welke mate een job paste bij een niet-beroepsactieve persoon in begeleiding. Daarenboven was het de basis om te kijken welke eventuele aanpassingen aan jobs mogelijk waren en welke nodig waren om te komen tot een match.

Een heel aantal niet-beroepsactieve personen in de proeftuinen kon gematcht worden aan een openstaande job omdat bepaalde vereisten aangepast werden. Hierdoor was het mogelijk om mensen te laten instromen in jobs waarvoor ze formeel skills leken te missen. Zo vertelde werkgever Salida over hun aanpak om instapvereisten aan te passen:

Nieuwe medewerkers voldoen niet altijd meteen aan alle vereisten. Soms spreekt iemand amper Nederlands of heeft die nog geen rijbewijs, dan zeggen wij: oké, het is een vereiste, maar we geven je tijd om de taal te leren of je rijbewijs te halen. Dat geeft mensen ook een duwtje in de rug.

Door flexibel om te gaan met vereisten met betrekking tot taalkennis en het beschikken over een rijbewijs, konden tijdens de proeftuinen uiteindelijk twee niet-beroepsactieve personen instromen bij deze werkgever. Dit werd door alle betrokkenen gezien als een succes. De twee mensen waren heel blij omdat ze eindelijk aan de slag konden, en de werkgever was blij met twee nieuwe medewerkers, ook al moesten ze nog aan bepaalde skills werken en vereiste dit aanpassingen in de taken binnen hun teams (zie ook sectie 5.2.2.3. Aandacht voor teamontwerp bij jobontwerp).

De case van Yana en Atelier MV was een ander voorbeeld waarbij een match kon gemaakt worden door flexibel te zijn met de instroomvereisten. Nadat Yana via de proeftuinen werd toegeleid naar deze job, onder andere via sollicitatietraining, doorliep ze eerst een aantal proefdagen. Dit maakte niet alleen duidelijk dat er een klik met de organisatie was, maar ook welke taken ze al precies kon opnemen. Hoewel ze nog niet de skills had om alle complexe stikopdrachten uit te voeren, kreeg ze een job. Hierbij werd haar job zo ontworpen dat die voorlopig enkel bestond uit gemakkelijkere stiktaken. Om de afstemming met haar levenssituatie mogelijk te maken, werd in overleg haar uurpakket daarenboven zo samengesteld dat Yana haar werk en haar taallessen gemakkelijk kon combineren. Door de job zo te ontwerpen, kon ze met andere woorden instromen, taken uitvoeren in lijn met haar skills en ondertussen ook verder werken aan het versterken van haar beheersing van het Nederlands. Deze aanpak lag in lijn met wat bij andere matchings

gebeurde om de jobs beter af te stemmen op de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen. Zo dacht de werkgever waarmee Farah gematcht werd mee na over de manier waarop haar uren georganiseerd konden worden, zodat het mogelijk werd voor haar om bij hen aan de slag te gaan.

Niet-beroepsactieve personen verschillende openstaande functies laten uitproberen werd, zoals we al zagen in het voorbeeld van Yana, soms gebruikt werd om te analyseren hoe iemands skills en motivatie om bepaalde taken uit te voeren matchte met de inhoud van jobs. Ook Els kon bij De Hemelboog eerst twee verschillende functies binnen de organisatie uittesten, met name een functie in het café van de zorginstelling en een functie als logistiek assistent. Op die manier was de jobanalyse niet theoretisch, maar kon in de praktijk geobserveerd en ervaren worden welke job het meest in lijn lag met haar noden, skills en levenssituatie. Op basis van deze test werd samen besloten dat het takenpakket in de functie van logistiek medewerker meer aansloot bij haar interesses en skills, waardoor ze daarmee gematcht werd.

Bij Trevoris konden mensen dan weer starten op een afdeling met eenvoudige jobs. Wanneer na verloop van tijd bleek dat de persoon eigenlijk skills had die deze instapfunctie overschreed, konden ze doorschuiven naar een afdeling met complexere taken. Op die manier werd de best mogelijke match gezocht voor de betrokken medewerker, en won het bedrijf daarmee ook flexibel inzetbare medewerkers. Zoals Trevoris het zelf uitlegde:

"Wij laten mensen altijd eerst stappen op een simpele afdeling, en als we dan merken "daar zit wel wat meer in", schuiven we mensen door met de bedoeling eigenlijk dat ze alle verschillende afdelingen leren kennen eigenlijk, dat we mensen flexibel kunnen inzetten."

Het belang van zoeken naar een manier om een job af te stemmen op de skills en levenssituatie van een niet-beroepsactief persoon, werd ook aangetoond door ervaringen waarbij matchings niet lukten. Zo probeerde een jobcoach Maryna eerst toe te leiden naar een andere organisatie. Ondanks de inspanningen van de jobcoach, bleek tijdens het voorafgaande traject dat de organisatie niet bereid was om haar skillvereisten op het gebied van lokale ervaring en opleiding los te laten. Ze wilden Maryna enkel een kans geven nadat ze verdere opleidingen gevolgd had. Daardoor bleef de skillkloof op korte termijn onoverbrugbaar. Maryna kon later echter gematcht worden met een andere organisatie die wel flexibeler wilde omspringen met haar skillvereisten voor een functie binnen boekhouden. Zoals verder besproken in de volgende secties, kreeg ze hierbij ondersteuning van een collega om haar skills op de werkplek te verbeteren.

5.2.2.2. Het belang van skillontwikkeling bij jobontwerp

De proeftuinen toonden ook het belang aan om matching op basis van inclusief jobontwerp te combineren met een natraject met een duidelijke ontwikkelingsstrategie voor de nieuwe medewerker. Deze combinatie, die de link tussen jobontwerp en het HR-beleid legt, zorgt ervoor dat iemands skills, en dus eventueel ook takenpakket, kunnen groeien nadat ze gestart zijn.

Zo werd in het geval van Salida met de medewerkers die instroomden met beperkte taalkennis en zonder rijbewijs duidelijke opleidingsdoelen afgesproken om dit gebrek aan skills weg te werken terwijl ze aan het werk waren. Hetzelfde gebeurde bij Yana, die instroomde bij Atelier MV en eerst mocht focussen op eenvoudige taken waarvoor slechts een beperkt niveau van competenties vereist is. Terwijl ze aan de slag was, kon ze echter skills opdoen zodat ze complexere taken aankon. Haar werkgever benadrukte dat ze haar in dit proces tegen druk wilde beschermen, zodat het traject stelselmatig en duurzaam zou verlopen:

Ze wil vooruit, misschien soms wat té snel zelfs, maar dan zeggen wij: ‘kalm aan, je krijgt hier de tijd om alles stap voor stap te leren’. We laten haar beginnen met de stikopdrachten die ze al vlot kan, de complexere zaken komen later wel.

In het traject van Maryna, die als boekhouder bij Au Travail aan de slag ging, werd het mogelijk om stelselmatig meer taken aan haar takenpakket toe te voegen wanneer ze meer vertrouwd werd met het werk. Terwijl ze in het begin enkel eenvoudige boekhoudkundige taken uitvoerde, kon ze uiteindelijk zelfs het takenpakket van een collega overnemen toen die vertrok uit het team.

Het belang van de combinatie van jobontwerp en skillontwikkeling op de werkvloer werd ook bevestigd door ervaringen waarbij matching niet kon plaatsvinden omdat werkgevers dit niet wilden toepassen. Zo werd Yana eerst gematcht met een retailer. Door haar beperkte kennis van het Nederlands vonden ze haar nog niet geschikt om taken aan de kassa op te nemen. Aangezien ze haar echter geen job- en taalcoaching op de werkvloer wilden aanbieden, bleef deze skillkloof onoverbrugbaar en kon deze matching niet doorgaan.

5.2.2.3. Aandacht voor teamontwerp bij jobontwerp

De proeftuinen toonden daarnaast aan dat het toepassen van inclusief jobontwerp ook een impact kan hebben op de arbeidsorganisatie binnen het bredere team. De taken en vereisten van een job aanpassen om de match met niet-beroepsactieve personen mogelijk te maken, kan immers tot aanpassingen in het takenpakket van andere teamleden leiden. Zo is het mogelijk dat zij bepaalde taken moeten overnemen - eventueel tijdelijk tijdens een

proces van skillontwikkeling - of dat ze ondersteuning moeten bieden tijdens deze ontwikkeling. De proeftuinen wijzen daarom op het belang om het bredere team te betrekken in het proces van jobontwerp en het daarop volgende natraject.

Een voorbeeld hiervan zagen we in de cases van Vivido. Daar bekeek men hoe teams zo samengesteld konden worden om het gebrek aan taalskills van de ingestroomde niet-beroepactieve personen zoveel mogelijk op te vangen terwijl die verder ontwikkeld werden. Zo plaatste Vivido Amir bij een collega die zijn taal sprak en die zo de taak kreeg om te tolken als hij de werkinstructies niet begreep. Een gelijkaardige aanpassing van de arbeidsorganisatie binnen een team zagen we in de case van café Kompas, waaraan Anastasia gematcht werd. Toen ze startte, had ze nog niet de taalskills om alle taken van haar job uit te voeren. Daarom bestond haar job eerst enkel uit taken waarvoor ze die skills minder nodig had. Zo werkte ze enkel achter de bar en nog niet in de zaal. Tijdens de verdere ontwikkeling van haar taalskills kreeg haar collega-kelner de taak om haar verder te helpen opleiden en haar zo in haar job te helpen groeien. Onder begeleiding kon ze zo oefenen met contact met klanten en stelselmatig meer taken uitvoeren.

Een aandachtspunt bij het invoeren van jobontwerp is dus ook het team voldoende te betrekken moet worden en er duidelijke afspraken gemaakt over hoe dit invloed kan hebben op het takenpakket van het team.

5.2.2.4. Het belang van een beleid rond begeleiding en ondersteuning

De proeftuinen wezen daarnaast op het feit dat een natraject dat gericht is op duurzame tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen een HR-beleid vereist dat goede begeleiding en ondersteuning biedt. Hierbij gaat het om vormen van begeleiding en ondersteuning waarbij gematchte medewerkers de kans en ruimte krijgen om op een veilige en laagdrempelige manier te bespreken hoe ze hun job ervaren, zodat hun problemen, onduidelijkheden en twijfels opgevangen en weggenomen kunnen worden.

Tijdens de natrajecten op de werkvloer in de proeftuinen namen de jobcoaches een belangrijke rol op in dit soort begeleiding en ondersteuning. Het voortraject zorgde er namelijk voor dat ze een vertrouwenspersoon werden voor niet-beroepsactieve personen en een belangrijk aanspreekpunt bleven eens ze aan het werk waren. Zo droegen de jobcoaches bij aan het duurzaam maken van de tewerkstelling door een luisterend oor te bieden bij problemen of twijfels en deze eventueel bespreekbaar te maken bij de werkgever. Zo belde Aisha na de onboarding op haar eerste werkdag met haar jobcoach omdat ze zich overweldigd en onzeker voelde door de hoeveelheid taken. Hierbij was het duidelijk gemakkelijker om dit te bespreken met haar begeleider dan met haar werkgever. Ze hield ook later nog regelmatig contact met haar begeleider als ze met vragen zat over bepaalde

situaties op het werk. Dit gold ook voor heel wat andere niet-beroepsactieve personen. Zo hield Amir eens per week contact via telefoon of whatsapp met zijn jobcoach om te bespreken hoe het op het werk verliep en hoe het met hem ging. Bij eventuele problemen, konden jobcoaches zo ook een bemiddelende rol opnemen en proberen eventuele plooiën glad te strijken.

Hoewel de jobcoaches op die manier een vorm van informele begeleiding boden waar de mensen die ze gematcht nood aan hadden, bleken niet alle werkgevers open te staan voor deze blijvende rol van de jobcoaches. De werkgever van Aisha bijvoorbeeld, gaf in een interview aan dat die verwachtte dat de steun van de jobcoach niet meer nodig was, en dat zij intern haar vragen kon stellen. In het traject van Heuvelbeke wilde de werkgever dan weer liever niet dat de jobcoach op de werkvloer kwam om met de mensen die ze gematcht hadden te praten. De werkgever stond wel open voor contact tussen het diensthoofd en de jobcoach om het natraject te bespreken.

Samen toont dit aan dat de gematchte niet-beroepsactieve personen vaak nog op zoek waren naar extra begeleiding eens ze ingestroomd waren en dat ze dit soms vooral vonden bij de jobcoaches. Dit wijst niet alleen op de vertrouwensrelatie met de jobcoach, maar ook op het feit dat ze een gelijkaardig laagdrempelig en veilig aanspreekpunt niet altijd vonden op de werkvloer. Zo tonen de proeftuinen aan dat er nood is aan een goede afstemming tussen werkgever en jobcoach rond begeleiding, aan een interne mentor of buddy die de rol van vertrouwenspersoon kan opnemen, en aan een warme overdracht van de jobcoach naar die interne coach.

5.2.2.5. Het belang van een inclusief werving- en selectiebeleid

De proeftuinen wezen ook op het belang van een inclusief werving- en selectiebeleid als onderdeel van het HR-beleid van organisaties. Zoals hierboven aangehaald, bespreken we in deze sectie ook hoe tijdens de proeftuinen zowel jobcoaches als werkgevers een rol konden opnemen om te komen tot een inclusiever werving- en selectieproces dat de matching en instroom van niet-beroepsactieve personen ondersteunt en bevordert.

Ten eerste wezen de proeftuinen op het belang van een inclusieve wervingsstrategie door organisaties om matchings te bespoedigen. Jobcoaches besteedden tijdens het voortraject veel tijd aan het zoeken van en contact leggen met werkgevers die bereid waren om mee te stappen in dit project. Dit proces werd echter bespoedigd door het feit dat werkgevers soms op actieve manier niet-beroepsactieve personen probeerden te werven en daarom zelf contact opnamen en samenwerkingen voorstelden met de begeleiders. Een voorbeeld was Kristova, dat al voor het project regelmatig vacatures opstuurde naar de jobcoaches van Stad Genk. Ook Zovex werkte al vaker samen met Stad Genk om extra mogelijke kandidaten te werven. Ook tijdens dit project nodigden ze de jobcoaches uit voor

een rondleiding op hun werkvloer om hen zo een goed inzicht te geven in de verschillende jobs binnen de organisatie. Ook de aanpak om niet-beroepsactieve personen als eens op de werkvloer uit te nodigen en verschillende functies te laten uitproberen (zoals hierboven beschreven), kan passen in deze inclusieve aanpak.

Ten tweede wezen de proeftuinen op het belang van inclusieve vacatures, die duidelijk zijn over de beschikbare jobs en de voorwaarden die ermee samenhangen. Zo zaten niet-beroepsactieve personen tijdens het voortraject vaak met twijfels of onduidelijkheden over vacatures. Begeleiders bespraken die vacatures dan samen om hen te helpen begrijpen waarom die job mogelijk iets voor hen was.

Ten derde wezen de proeftuinen ook op het belang van een inclusief sollicitatieproces om matchings vlotter te laten verlopen. Zo was Aisha nog steeds heel erg onzeker voor het eerste contact met de werkgever. Het feit dat haar jobcoach meeging naar het gesprek kon heel wat van haar onzekerheid wegnemen. Daarnaast vreesde Aisha dat ze daar nooit zou mogen werken met haar hoofddoek. De aanwezigheid van de jobcoach hielp om dit bespreekbaar te maken, en de werkgever bleek een inclusief uniform te hebben, waarin een hoofddoek mogelijk was. Ook bij andere matchings was deze ondersteuning om het sollicitatieproces inclusiever te maken belangrijk. Zo bood de jobcoach taalondersteuning tijdens het interview van Anastasia, waardoor ze verduidelijking kon vragen wanneer zij iets niet begreep. Naast jobcoaches kunnen soms ook andere personen ingeschakeld worden om het sollicitatieproces beter te laten verlopen. Zo werd de vrouw van Yassir betrokken bij gesprekken met de werkgever, zodat zij als tolk kon optreden. Het gebruiken van tolken bij sollicitatieprocedures was een praktijk die de werkgever Salida vaker gebruikte:

Bij sollicitatiegesprekken halen we er vaak een medewerker bij die de taal spreekt van de sollicitant, zo vermijden we miscommunicaties en zijn we er zeker van dat de sollicitant goed begrijpt wat de job inhoudt en welke verwachtingen we hebben.

Samen toont dit aan dat het inclusiever maken van de werving- en selectieprocedure vaak een belangrijk was bij de matching. Hoewel dit aan de ene kant het belang van de samenwerking tussen werkgevers en jobcoaches aantoont, wijst het er aan de andere kant ook op dat werkgevers op het gebied van inclusieve werving en selectieve vaak nog stappen te zetten hebben. Zo is het belangrijk dat ook zonder een jobcoach alle mensen hun vacatures voldoende begrijpen en het sollicitatieproces goed kunnen doorlopen

5.2.2.6. Het belang van inclusieve teams en inclusief leiderschap

Tot slot bleek dat een inclusieve cultuur en inclusief leiderschap in teams een belangrijke rol kunnen spelen in het duurzaam maken van de tewerkstelling van niet-beroepsactieve

personen. Aangezien, zoals hierboven besproken, hun tewerkstelling een bepaalde impact kan hebben op (de taken van) andere teamleden, is het immers belangrijk dat ook de leider en leden willen meestappen in een natraject om het te doen slagen.

Zo toonde het voorbeeld van Malik het belang aan van de cultuur van een team. Na zijn matching startte Malik in een ploeg waarin hij zich niet aanvaard voelde en waarin zijn collega's hem altijd het zware werk lieten doen. Toen er in een andere ploeg een plek vrij kwam, werd Malik op zijn vraag overgeplaatst naar dat team. Door ervoor te zorgen dat Malik in een team met een betere cultuur terechtkwam, voelt hij zich nu goed in de organisatie. Een goede teamsfeer speelde ook een belangrijke rol in het voorbeeld van Anastasia, die na een personeelsfeest bij Café Kompas openbloeide. Op het personeelsfeest kon ze haar collega's op een meer informele manier leren kennen, waardoor ze meer Nederlands durfde te spreken op de werkvloer.

Inclusief leiderschap speelt een belangrijke rol in het scheppen van een inclusieve cultuur. Zo zagen we in de proeftuinen voorbeelden van leidinggevend en werkgevers die hun teams meekregen in het traject door een open houding en een bereidheid om te luisteren naar hun bekommernissen, door in dialoog te gaan, en door samen na te denken over mogelijke oplossingen. Bij Salida werd bijvoorbeeld ingezet op het scheppen van een sfeer waarin open gesprekken konden gevoerd worden met het nieuwe en reeds aanwezige personeel. Door in dialoog te gaan hadden de teamleden altijd het gevoel dat ze gehoord werden in het traject en dat er naar oplossingen gezocht kon worden die voor iedereen werkbaar waren:

Eerlijkheid is daarbij essentieel. We moedigen onze medewerkers aan om hun mening te geven, om aan te geven waar ze tegenaan lopen en om eerlijk te zeggen wanneer ze het niet zien zitten om een nieuwe medewerker in hun team te ontvangen die extra begeleiding nodig heeft. We gaan daarover altijd in gesprek. Ik merk dat de medewerkers zich daardoor gerespecteerd voelen en vertrouwen hebben in het bedrijf. Dat maakt het makkelijker om samen oplossingen te zoeken die werken.

Inclusief leiderschap is echter ook belangrijk in de dagdagelijkse begeleiding van gematchte niet-beroepsactieve personen en om praktische oplossingen te vinden die ervoor zorgen dat iedereen goed kon functioneren. Het is dus ook een belangrijk onderdeel van de begeleiding en ondersteuning die hierboven reeds besproken werd. Een concreet voorbeeld daarvan is dat van Vivido, een schoonmaakbedrijf, waar heel wat personen met diverse nationaliteiten werken. Een groot deel van hen is het Nederlands niet volledig machtig. De leidinggevende zocht daarom naar een goede manier om de werkafspraken te communiceren. Zo stuurt ze nu een berichtje in de gedeelde whatsapp-groep, dat de desbetreffende persoon aan wie het bericht gericht is, kan vertalen via een app. Daarnaast

toont het ook het belang aan van teamleden die elkaar willen ondersteunen door voor elkaar te tolken:

Dus via de groep doe ik dan nog eens iedere keer “@ die persoon”, met de naam, met de huisjes die ze moeten poetsen, welke bedden moeten opgemaakt worden. En zij weten dan ook 'Dat is naar mij toe gericht, hier moet ik mij op focussen. En dan vertalen die dat.' Er is ook een morning meeting, dat is ook een uitdaging want ze snappen het niet altijd. Maar het verschil is wel, we hebben hier ook die wel Nederlands spreken, dus dan hebben we geluk dat iemand die ook Arabisch [spreekt] dat heel even kan vertalen.

5.3. Finaliseren van de blauwdruk

Op basis van de proeftuinen werden de prototypen omgezet in de finale blauwdruk die vertaald werd in de website www.maakdematch.be. Hierbij gingen we met de bevindingen van de proeftuinen terug naar de literatuur, om wat we vonden extra te kaderen. Het finaliseren van de blauwdruk en de opmaak van de website gebeurde tijdens brainstormsessies, op basis van een vergelijking tussen de kwalitatieve evaluatie van de proeftuinen en de bevindingen uit de literatuur en het stakeholderonderzoek, waarin ook rekening gehouden werd met de ambitie om te komen tot een overzichtelijke en aantrekkelijke website die gemakkelijk te begrijpen en te navigeren is door verschillende stakeholders.

Op deze manier werden delen van het prototype herschikt, aanpassingen gemaakt aan bepaalde stappen en methodieken, en extra stappen en methodieken uitgewerkt. Zo werd bij het traject voor de begeleiding van niet-beroepsactieve personen bijvoorbeeld herleid tot drie grote delen, waaronder verschillende stappen geclusterd werden. Op die manier is het traject minder lineair en geeft het een betere weergave van het feit dat niet alle stappen doorlopen moeten worden in een traject en dat sommige stappen gelijktijdig kunnen lopen. Daarnaast werden bepaalde (delen van) stappen samengevoegd. Voorbeelden van aanpassingen zijn het feit dat "doelstellingen en acties formuleren" niet langer als een aparte stap beschouwd wordt en zelforiëntatie samengevoegd is met werken aan zelfvertrouwen en weerbaarheid.

De onderdelen voor de voortrajecten met werkgevers en natrajecten op de werkvloer werden dan weer overzichtelijker gemaakt door ze duidelijker op te bouwen rond de geïdentificeerde maatregelen die belangrijk zijn om een match mogelijk en duurzaam te maken. Hoewel er beslist werd om deze in een duidelijkere opeenvolging van stappen te ordenen, hielden we wel vast aan het idee dat er rond bepaalde thema's zowel voor als na de match met een niet-beroepsactief persoon kan gewerkt worden. Zo is er een onderscheid

gemaakt tussen stappen die werkgevers kunnen helpen hun werkvloer voor te bereiden en maatregelen die ze kunnen nemen om de match duurzaam te maken. In het deel "Werken aan een duurzame relatie", dat bedoeld is voor na de match, worden echter duidelijke links gelegd met het deel "Kansen op succes vergroten", dat bedoeld is ter voorbereiding van de match, om zo de flexibiliteit te behouden om maatregelen op verschillende tijdstippen te nemen.

In het deel rond werken aan een duurzame relatie wordt ook aandacht besteed aan de laatste stap van het voortraject voor de begeleiding van niet-beroepsactieve personen. Op deze manier wordt de mogelijke rol van de begeleider eens een match gemaakt is, duidelijk. Daarenboven werd beslist om op verschillende plaatsen links te leggen tussen aan de ene kant de stappen die werkgevers kunnen doorlopen en de maatregelen die zij kunnen nemen en aan de andere kant de stappen tijdens het begeleidingsproces van een niet-beroepsactief persoon. Dit heeft als doel beide partijen een beter inzicht te geven in elkaars werk en realiteit, en hen te ondersteunen en te stimuleren om te komen tot samenwerking en afstemming.

6. Conclusie

Dit project vertrok vanuit de vaststelling dat Limburg - zoals de rest van Vlaanderen - gekenmerkt wordt door aan de ene kant een onvervulde vraag van werkgevers naar arbeid, en aan de andere kant een groot onbenut arbeidspotentieel van niet-beroepsactieve personen. Zorgen voor een duurzame match tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen is belangrijk om openstaande vacatures in te vullen en de werkzaamheidsgraad te verhogen. Aangezien personen met een handicap, personen geboren buiten de EU, vrouwen met een migratieachtergrond, laaggeschoolden en 55-plussers sterk vertegenwoordigd zijn in de groep van niet-beroepsactieve personen, is bijdragen aan hun duurzame tewerkstelling echter ook belangrijk om te komen tot een inclusievere arbeidsmarkt.

Het doel van dit project "van niet-beroepsactief naar duurzaam tewerkgesteld" was een blauwdruk ontwikkelen met innovatieve methodieken en goede praktijken die kunnen bijdragen aan een duurzame match tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen. In lijn met een service design proces (Stickdorn et al., 2018), werd deze blauwdruk ontwikkeld in meerdere stappen:

- Via een literatuurstudie en een stakeholderonderzoek werden inzichten verzameld over de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers en over mogelijke goede praktijken om hiermee om te gaan.
- Op basis van deze inzichten werd via brainstormsessies met de consortiumpartners een prototype ontwikkeld. Dit prototype focuste op ondersteuning voor niet-beroepsactieve personen en op goede praktijken voor werkgevers. Hierbij werd uitgegaan van het idee dat jobontwerp een centrale rol kan spelen in de duurzame match tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers.
- Dit prototype werd vervolgens getest en kwalitatief geëvalueerd in proeftuinen in Limburg. Deze proeftuinen werden uitgevoerd door IN-Z en stad Genk en kwalitatief opgevolgd door de UHasselt. De centrale betrokkenen van de proeftuinen waren 25 niet-beroepsactieve personen en 11 werkgevers.
- Op basis van deze proeftuinen werd de blauwdruk gefinaliseerd en omgezet in een interactieve website: www.maakdematch.be.

In dit finale deel van het rapport geven we een aantal overkoepelende conclusies uit dit project.

6.1 Overkoepelende conclusies

6.1.1. De kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers

Op basis van de literatuurstudie en van het stakeholderonderzoek hebben we beargumenteerd dat de mismatch tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers gezien moet worden als een kloof tussen twee partijen. Dit betekent dat deze kloof wordt veroorzaakt door processen, drempels en problematieken aan zowel de vraag- als aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Hierbij hebben we verder een onderscheid gemaakt tussen drie soorten kloven: een skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills, een zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en dat van werkgevers, en een organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt. Dit onderscheid toont de complexiteit van de kloof aan tussen een niet-beroepsactieve persoon en een werkgever, die kan bestaan uit één of meerdere van deze drie kloven.

De eerste kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die op basis van het onderzoek geïdentificeerd kon worden, is een skillkloof tussen de beschikbare en de vereiste skills. In denken rond activering wordt vaak vooral gefocust op de skills die niet-beroepsactieve personen (of werklozen) missen om te kunnen instromen in de arbeidsmarkt. Ons stakeholderonderzoek wijst er inderdaad op dat niet-beroepsactieve personen kunnen kampen met een gebrek aan relevante kennis, competenties of ervaring, een gebrek aan taalkennis, een gebrek aan erkenning van buitenlandse diploma's en een gebrek aan soft skills. Dit gebrek aan skills is echter enkel te begrijpen in relatie tot de skillvereisten gesteld door werkgevers. In lijn met het literatuuronderzoek, bleek uit het stakeholderonderzoek dat werkgevers kunnen bijdragen aan de skillkloof door het stellen van hoge ideale competentievereisten, diplomavereisten en taalvereisten.

De tweede kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die op basis van het onderzoek geïdentificeerd kon worden, is een zoekkloof tussen het zoekproces van niet-beroepsactieve personen en het zoekproces van werkgevers. Klassieke activeringstrajecten besteden traditioneel vooral aandacht aan (problemen bij) het zoekproces van niet-beroepsactieve personen (of werklozen). Het stakeholderonderzoek wijst inderdaad op een aantal problemen met betrekking tot hun zoekproces die hun toegang tot de arbeidsmarkt kunnen bemoeilijken. Deze kunnen te maken hebben met uitdagingen bij de voorbereidende activiteiten en de actieve onderdelen van hun zoekproces, en met demotivatie. Ook het zoekproces van werkgevers kan echter bijdragen aan een kloof met niet-beroepsactieve personen. In lijn met de literatuurstudie, wees het stakeholderonderzoek

hierbij bijvoorbeeld op een gebrek aan kennis over niet-beroepsactieve personen, stereotypen over mensen die lang niet gewerkt hebben, en discriminatie.

Een derde kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers die op basis van het onderzoek geïdentificeerd werd, is een organisatiekloof tussen de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen en de manier waarop werk georganiseerd wordt. Opnieuw kan dit vanuit twee perspectieven bekeken worden. Zo kunnen niet-beroepsactieve personen geconfronteerd worden met elementen uit hun levenssituatie die zorgen voor extra uitdagingen bij het organiseren van hun deelname aan de arbeidsmarkt. Specifiek wees het stakeholderonderzoek onder andere op de invloed van mobiliteitsproblemen, familiale omstandigheden, een handicap of chronische ziekte en zorgen over bestaanszekerheid. Opnieuw mag de rol van werkgevers niet over het hoofd gezien worden. Zo wijzen het literatuur- en het stakeholderonderzoek er op dat werk vaak georganiseerd wordt op een manier die bepaalde levensomstandigheden als "normaal" beschouwt. Hierdoor houden werkgevers weinig rekening met de noden van mensen met andere levenssituaties, waardoor het moeilijker voor hen is om aan de slag te gaan en te blijven. Werkgevers houden bijvoorbeeld vast aan deze manier van organiseren omdat ze het werk als onveranderbaar zien, omdat ze vrezen dat een andere aanpak een te grote impact op teams zal hebben, omdat ze denken dat een andere manier van werken teveel geld en tijd kost, of omdat ze de persoon zelf willen beschermen.

6.1.2. Goede praktijken om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te dichten

Het feit dat de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers een relationeel fenomeen is waarbij de oorzaken aan beide kanten kunnen liggen, betekent dat praktijken aan beide kanten van deze kloof kunnen bijdragen aan een duurzame match tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen. In specifieke gevallen - afhankelijk van de situatie van niet-beroepsactieve personen of van het huidige beleid van werkgevers - kan het mogelijk zijn dat de kloof tussen sommige werkgevers en sommige niet-beroepsactieve personen gedicht kan worden door enkel interventies aan de ene of de andere kant. Zoals ook de proeftuinen aantonen, zullen echter combinaties van interventies aan de vraag- en aanbodzijde de beste manier zijn om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers op een structurele manier te dichten.

Op basis van de literatuur, het stakeholderonderzoek en de proeftuinen kunnen we besluiten dat jobontwerp een belangrijk middel is om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers te helpen dichten. Hierbij komt de focus te liggen op de manier waarop de taken, de relaties en de werkomstandigheden van jobs georganiseerd zijn. Deze

zijn traditioneel een reflectie van de skills, levenssituatie en manier van werken van een beperkt type "ideale" werknemer. Omdat niet-beroepsactieve personen mogelijk andere skills, levenssituaties en noden hebben, kunnen ze niet zomaar op een duurzame manier in deze jobs gepast worden. Door jobs op een meer inclusieve manier te ontwerpen, kan ervoor gezorgd worden dat ze minder hoge vereisten stellen en beter afgestemd zijn op verschillende levenssituaties en dat ze door meer mensen op een duurzame manier ingevuld kunnen worden. Zo kan inclusief jobontwerp ertoe bijdragen dat de kloof tussen werkgevers en niet-beroepsactieve personen - tot op zekere hoogte - gedicht wordt.

Aan de andere kant blijven ook stappen nodig om niet-beroepsactieve personen te ondersteunen om de kloof met werkgevers te verkleinen. Zo wijzen de literatuurstudie, het stakeholderonderzoek en de proeftuinen op een hele reeks praktijken die gebruikt kunnen worden om niet-beroepsactieve personen te helpen om de zoek-, skill en/of organisatiekloof te verkleinen. Goede praktijken omvatten onder andere outreachende methodieken, het opbouwen van een vertrouwensband en het verkrijgen van een diepgaand inzicht in de levenssituatie van niet-beroepsactieve personen, werken aan jobdoelen en werken aan zelforiëntatie, relevante skills, en sollicitatievaardigheden. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de groep zeer heterogeen is, waardoor de begeleiding die nodig is individueel sterk kan verschillen. Een goede begeleiding van niet-beroepsactieve personen vereist met andere woorden maatwerk dat vertrekt vanuit de mogelijkheden, behoeften en levensomstandigheden van de persoon zelf. Door een combinatie van deze begeleiding en inclusief jobontwerp, kunnen een niet-beroepsactieve persoon en een job naar elkaar toe bewegen en komen tot een duurzame match.

Om een beleid rond jobontwerp echt succesvol te maken en de kloof verder te verkleinen, zijn er echter ook nog bijkomende organisatiepraktijken nodig. Het gaat om een HR-beleid rond inclusieve werving en selectie (om zo de zoekkloof verder te verkleinen), rond opleiding en ontwikkeling (waardoor medewerkers skills kunnen verwerven op het werk en eventueel een steeds breder takenpakket opnemen) en rond begeleiding en ondersteuning (bijvoorbeeld met een focus op onboarding en mentorschap). Daarnaast moet er binnen teams gewerkt worden aan de verdeling van taken, aan een inclusieve cultuur en inclusief leiderschap. Tot slot is het belangrijk deze aanpak te verankeren in het hele beleid van de organisatie. Deze praktijken kunnen niet enkel bijdragen aan de duurzame tewerkstelling van niet-beroepsactieve personen, maar er ook voor zorgen dat de werkplek beter wordt voor alle teamleden.

6.1.3. Overkoepelende beschouwingen over het dichten van de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers

Op basis van het project kunnen we nog een aantal overkoepelende beschouwingen maken over (het dichten van) de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers.

Ten eerste kunnen we op basis van dit project concluderen dat ervoor zorgen dat meer niet-beroepsactieve personen op een duurzame wijze tot de arbeidsmarkt toetreden, inspanningen zal vereisen van beide zijden van de arbeidsmarkt. Enkel rekenen op de inspanningen van niet-beroepsactieve personen en hun begeleiders zal niet voldoende zijn om de kloof met werkgevers op een structurele manier te dichten. Ook werkgevers zullen inspanningen moeten leveren om deze kloof te verkleinen. Zoals dit project aantoont, zijn er heel veel voorbeelden van werkgevers die hun deel willen doen. En daar zijn goede redenen voor. Door op een manier te organiseren die deze kloof verkleint, zullen ze immers niet enkel in staat zijn hun openstaande vacatures beter ingevuld te krijgen. De literatuur en de praktijk wijzen uit dat ze door deze aanpak ook een betere, duurzamere en aantrekkelijker werkgever kunnen worden voor al hun werknemers. Helaas toonde dit project ook opnieuw aan dat, ondanks openstaande vacatures, sommige werkgevers nog steeds niet geneigd zijn om inclusiever te organiseren om de kloof met niet-beroepsactieve personen te verkleinen. Daarom zullen ook werkgevers verder moeten geactiveerd worden om de Vlaamse ambities rond de verhoging van de werkzaamheidsgraad te bereiken, om de krapte op de arbeidsmarkt aan te pakken en om te komen tot een meer inclusieve arbeidsmarkt.

Ten tweede kunnen we op basis van dit project concluderen dat ervoor zorgen dat meer niet-beroepsactieve personen op een duurzame wijze tot de arbeidsmarkt toetreden, samenwerking vereist tussen jobcoaches en werkgevers. Ook tussen deze twee partijen lijkt nog te vaak een kloof te bestaan, bijvoorbeeld omdat ze elkaar niet kennen, elkaars werk en realiteit te weinig begrijpen, of geloven dat hun prioriteiten te verschillend zijn. De proeftuinen tonen echter aan dat samenwerking tussen deze twee partijen het mogelijk maakt om de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en jobs effectiever te dichten. We hopen dan ook dat de website www.maakdematch.be beide partijen meer inzicht geeft in elkaars werk en hen toestaat te komen tot meer en betere samenwerkingen.

Ten derde kunnen we op basis van dit project concluderen dat ervoor zorgen dat meer niet-beroepsactieve personen op een duurzame wijze tot de arbeidsmarkt toetreden, de ondersteuning en samenwerking vereist van een nog breder netwerk aan actoren. Gezien hun situatie, vereist de begeleiding van niet-beroepsactieve personen immers maatwerk. Dit kan ook betekenen dat ze soms nog meer gespecialiseerde hulpverlening, opleidingen of begeleiding nodig hebben dan gegeven kan worden in een traject dat hen begeleidt naar werk. Gespecialiseerde begeleiding en hulpverlening kunnen in dat geval

zelfs een voorwaarde zijn om een begeleiding naar werk mogelijk te maken. Hierbij moet echter ook vermeden worden dat mensen doorgesluisd worden van de ene naar de andere instantie. Niet-beroepsactieve personen naar werk begeleiden vereist dus niet enkel trajecten die gericht zijn op werk, het vereist een heel netwerk aan hulpverlening en ondersteuning die op een gecoördineerde manier inspelen op alle noden en problematieken van niet-beroepsactieve personen.

Ten vierde kunnen we op basis van dit project concluderen dat niet-beroepsactieve personen op een duurzame wijze naar de arbeidsmarkt begeleiden, een lang proces kan zijn. Outreachen, vertrouwen winnen, iemand levenssituatie leren kennen, werken aan zelfvertrouwen,...zijn activiteiten die vaak tijd vragen om te kunnen slagen. Zonder deze tijdsinvestering lopen we het risico om in cirkels te draaien. Het kan er immers voor zorgen dat niet-beroepsactieve personen afhaken tijdens een begeleiding of terechtkomen in een job die ze niet duurzaam kunnen blijven uitvoeren. Zo kunnen ze een nieuwe faalervaring of vertrouwensbreuk rijker worden, die er uiteindelijk voor kan zorgen dat hun kloof met de arbeidsmarkt nog een stukje groter wordt. Daardoor wordt het de volgende keer mogelijk nog een stukje moeilijker om hen te bereiken en te begeleiden. Aan de andere kant is werk op een andere manier organiseren ook geen proces dat werkgevers van de ene dag op de andere kunnen doen. Ook voor hen is dit meestal een proces met vallen en opstaan. Maar mits de juiste begeleiding, kunnen ook zij stap voor stap de kloof met niet-beroepsactieve personen verkleinen.

Ten vijfde kunnen we op basis van dit project concluderen dat als we ervoor willen zorgen dat meer niet-beroepsactieve personen op een duurzame wijze tot de arbeidsmarkt toetreden, ook de overheid inspanningen moet leveren. Ervoor zorgen dat meer niet-beroepsactieve personen duurzaam aan de slag geraken, vereist - zoals hierboven gesteld - samenwerking tussen een heel netwerk van actoren, inclusief werkgevers, niet-beroepsactieve personen en hun begeleiders, die de tijd en de ondersteuning moeten krijgen om effectief bij te dragen aan het dichten van de kloof tussen niet-beroepsactieve personen en werkgevers. Tijd en gespecialiseerde expertise zijn kostbaar, maar ze zijn ook noodzakelijk om ervoor te zorgen dat meer mensen de stap kunnen maken van niet-beroepsactief naar duurzaam tewerkgesteld.

7. Referenties

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Akgul, K. L., De Winne, S., Van den Broeck, A., Baillien, E., Godderis, L., & De Feyter, T. (2025). The association between job design and organisational performance: The role of workforce engagement and burnout. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(3), 478–511. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2451985>
- Ali, M., Schur, L., & Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), 199–210. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9266-0>
- Altmann, S., Falk, A., Jäger, S., & Zimmermann, F. (2018). Learning about job search: A field experiment with job seekers in Germany. *Journal of Public Economics*, 164, 33–49. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.05.003>
- Andersson, L., & Minas, R. (2021). Reaching without outreaching: A comparative policy study of EU member states' policy agenda on youth unemployment. *International Journal of Social Welfare*, 30(3), 255–265. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12470>
- Aparna, S. M., & Kumar, S. (2025). Changing landscapes in recruitment: A critical analysis of past, present and future. *Personnel Review*, 54(5), 1276–1315. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2024-0098>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of public personnel administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Volpone, S. D. (2013). Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 282–299). Oxford University Press.

- Bangpan, M., Mendizabal-Espinosa, R., Li, Z., Lin, D., Kneale, D., & Vigurs, C. (2024). *Understanding the impact of economic inactivity interventions for people with poor health and disability and the nature of interventions for older workers: a rapid evidence review*. London: EPPI Centre, UCL Social Research Institute, UCL Institute of Education, University College London.
- Barr, J., E. Magrini and M. Meghnagi (2019), Trends in economic inactivity across the OECD: The importance of the local dimension and a spotlight on the United Kingdom, *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2019/09, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cd51acab-en>.
- Basbug, G., & Sharone, O. (2024). Job search interventions for long-term unemployed job seekers: Comparing approaches to effective support. *Journal of Career Development*, 51(6), 660–674. <https://doi.org/10.1177/08948453241282975>
- Battisti, M., Giesing, Y., and Laurentsyeve, N. (2019). Can job search assistance improve the labour market integration of refugees? Evidence from a field experiment. *Labour Economics*, 61, 101745. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.07.001>
- Beblavý, M., Mýtna Kureková, L., & Haita, C. (2016). The surprisingly exclusive nature of medium-and low-skilled jobs: Evidence from a Slovak job portal. *Personnel Review*, 45(2), 255-273. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2014-0276>
- Behrendt, P., Heuer, K., & Göritz, A. S. (2021). The effect of career counselor behavior on reemployment. *Journal of Career Development*, 48(5), 584-598. <https://doi.org/10.1177/0894845319880616>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2023). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (4e druk). Boom uitgevers Amsterdam.
- Bogaers, S., Van Laer, K., & Zanoni, P. (2018). *Vooroordelen op de Vlaamse arbeidsmarkt-analyse van vooroordelen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap en met een migratieachtergrond*. ESF-Rapport.

- Bogaers, S., Van Laer, K., & Zanoni, P. (2021). *Subtiele discriminatie op basis van seksuele oriëntatie, genderidentiteit & expressie (SOGIE) bij de Vlaamse overheid*. Rapport in opdracht van dienst Diversiteitsbeleid - Vlaamse overheid
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human resource management review*, 18(3), 103-118.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A. (2017). The contribution of job analysis to recruitment. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 12–28). Malden, MA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bredgaard, T. (2015). Evaluating what works for whom in active labour market policies. *European Journal of Social Security*, 17(4), 436–458. <https://doi.org/10.1177/138826271501700403>
- Bredgaard, T. (2026). Inclusive Job Design. In: Breit, E., Aksnes, S.Y., Boselie, P., van Harten, J. (eds) *Shaping Inclusive Workplaces for Persons with Disabilities*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-96315-5_7
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367–390.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20080>
- Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong: Outsourcing and algorithms won't get you the people you need. *Harvard Business Review* 97(3), 48-58.
- Carnevale, A. P., & Smith, N. (2013). Workplace basics: The skills employees need and employers want. *Human Resource Development International*, 16(5), 491-501.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2013.821267>
- Commissie Diversiteit SERV (2020). *Een outreachende aanpak in trajecten naar werk voor moeilijk bereikbare werkbereide niet-beroepsactieven*. Brussel: SERV

- Danneris, S. (2018). Ready to work (yet)? Unemployment trajectories among vulnerable welfare recipients. *Qualitative Social Work*, 17(3), 355-372.
<https://doi.org/10.1177/1473325016672916>
- De Marco, S., Dumont, G., Helsper, E., Díaz-Guerra, A., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A., & Martínez-Cantos, J. L. (2023). Jobless and burnt out: digital inequality and online access to the labor market. *Social inclusion*, 11(4), 184-197. <https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7017>
- Devlin, A., Hastings, T., & Shuttleworth, I. (2023). *Economic Inactivity Report 1: Literature, Context and Quantitative Analysis on Economic Inactivity in Northern Ireland; And A Review of the Welfare System in relation to Economic Inactivity in Northern Ireland*. Department for the Economy.
<https://www.economy-ni.gov.uk/sites/default/files/publications/economy/Economic-Inactivity-Report-1.pdf>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7), 1–10.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.
- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. In J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, & V. M. Esses (Eds.) *SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination* (pp. 3-28). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. 2020. Getting Serious About Diversity. *Harvard Business Review*, 98(6): 114- 122.
- Eriksson, S., & Lagerström, J. (2006). Competition between employed and unemployed job applicants: Swedish evidence. *Scandinavian Journal of Economics*, 108(3), 373-396.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2006.00462.x>

- Fernández-Valera, M. M., Meseguer de Pedro, M., De Cuyper, N., García-Izquierdo, M., & Soler Sanchez, M. I. (2020). Explaining job search behavior in unemployed youngsters beyond perceived employability: The role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 11, 1698. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01698>
- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2023). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47. <https://doi.org/10.1002/tie.22276>
- Foster, D. (2007). Legal obligation or personal lottery? Employee experiences of disability and the negotiation of adjustments in the public sector workplace. *Work, employment and society*, 21(1), 67-84. <https://doi.org/10.1177/0950017007073616>
- Foster, D., & Wass, V. (2013). Disability in the labour market: An exploration of concepts of the ideal worker and organisational fit that disadvantage employees with impairments. *Sociology*, 47(4), 705-721. <https://doi.org/10.1177/0038038512454245>
- Fredriksson, D. (2020). Moving targets: Target groups of active labour market policies and transitions to employment for people with disabilities in the Nordic countries. *International Journal of Social Welfare*, 29(4), 330–341. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12421>
- Fuller, J. B., Raman, M., Sage-Gavin, E., & Hines, K. (2021). *Hidden workers: Untapped talent*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and Accenture.
- Fyffe, D. C., Lequerica, A. H., Ward-Sutton, C., Williams, N. F., Sundar, V., & O'Neill, J. (2022). Understanding persons with disabilities' reasons for not seeking employment. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 66(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/00343552211006773>
- Garcia-Lorenzo, L., Sell-Trujillo, L., & Donnelly, P. (2022). Responding to stigmatization: How to resist and overcome the stigma of unemployment. *Organization Studies*, 43(10), 1629-1650. <https://doi.org/10.1177/01708406211053217>
- Gerards, R., & Welters, R. (2022). Job search in the presence of a stressor: Does financial hardship change the effectiveness of job search? *Journal of Economic Psychology*, 90, 102508. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2022.102508>

- Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move: Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0229>
- Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). *Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering (Onderzoeksrapport)*. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.
- Grandia, J., La Grouw, Y. M., & Kruijnen, P. M. (2020). Motivating the unemployed: A full-range model of motivational strategies that caseworkers use to activate clients. *Social Policy & Administration*, 54(3), 375-389. <https://doi.org/10.1111/spol.12540>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Heath, A. J., Carlsson, M., & Ågerström, J. (2023). What adds to job ads? The impact of equality and diversity information on organizational attraction in minority and majority ethnic groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(4), 872-896. <https://doi.org/10.1111/joop.12454>
- Heslin, P. A., Bell, M. P., & Fletcher, P. O. (2012). The devil without and within: A conceptual model of social cognitive processes whereby discrimination leads stigmatized minorities to become discouraged workers. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 840–862. <https://doi.org/10.1002/job.1795>
- Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology*, 47(1), 237-271. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2016). Dealing with differences: The impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1319-1339. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072100>

- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215. <https://doi.org/10.1002/job.625>
- Hu, Y., Denier, N., Ding, L., Tarafdar, M., Konnikov, A., Hughes, K. D., Hu, S., Knowles, B., Shi, E., Al-Ani, J. A., Rets, I., Kong, L., Yu, D., Dai, H., & Jiang, B. (2024). Language in job advertisements and the reproduction of labor force gender and racial segregation. *PNAS Nexus*, 3(12), pgae526. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae526>
- Hyseni, F., Goodman, N., & Blanck, P. (2024). Who requests and receives workplace accommodations? An intersectional analysis. *Journal of occupational rehabilitation*, 34(2), 283-298. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10172-4>
- Jännäri, J., Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2018). Gendering expert work and ideal candidacy in Finnish and Estonian job advertisements. *Gender in Management: An International Journal*, 33(7), 544-560. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2017-0132>
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort?. *Journal of vocational behavior*, 82(1), 37-48. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.001>
- Kossek, E. E., Huber-Yoder, M., Castellino, D., & Lerner, J. (1997). The working poor: Locked out of careers and the organizational mainstream?. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 76-92. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100661>
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*, 63(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>

- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Laureys, L. (2014). The cost of human capital depreciation during unemployment. *The Economic Journal*, 131(634), 827-850. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa081>
- Lent, R. W., Wang, R. J., Cygrymus, E. R., & Moturu, B. P. (2023). Navigating the multiple challenges of job loss: A career self-management perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 146, 103927. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103927>
- Lindsay, S., Adams, T., Sanford, R., McDougall, C., Kingsnorth, S., & Menna-Dack, D. (2014). Employers' and employment counselors' perceptions of desirable skills for entry-level positions for adolescents: how does it differ for youth with disabilities?. *Disability & Society*, 29(6), 953-967. <https://doi.org/10.1080/09687599.2013.874330>
- Liu, S., Huang, J. L., & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1009–1041. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035923>
- Llinares-Insa, L. I., González-Navarro, P., Córdoba-Iñesta, A. I., & Zacarés-González, J. J. (2018). Women's job search competence: A question of motivation, behavior, or gender. *Frontiers in Psychology*, 9, 137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00137>
- Manning, A. (2000). Pretty vacant: Recruitment in low-wage labour markets. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62, 747-770. <https://doi.org/10.1111/1468-0084.0620s1747>
- Manroop, L., & Richardson, J. (2016). Job search: A multidisciplinary review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 206–227. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12066>
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2002). The 'employability gap': Long-term unemployment and barriers to work in buoyant labour markets. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20(4), 613–628. <https://doi.org/10.1068/c22m>

- Mitchell, K. E., Alliger, G. M., & Morfopoulos, R. (1997). Toward an ADA-appropriate job analysis. *Human Resource Management Review*, 7(1), 5–26.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90003-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90003-6)
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27, pp. 39–92). Emerald Group.
- Moss, P., & Tilly, C. (1996). “Soft” skills and race: An investigation of black men's employment problems. *Work and occupations*, 23(3), 252-276.
<https://doi.org/10.1177/0730888496023003002>
- Mýtna Kureková, L., Beblavý, M., Haita, C., & Thum, A. E. (2015). Employers' skill preferences across Europe: between cognitive and non-cognitive skills. *Journal of Education and Work*, 29(6), 662–687. <https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1024641>
- Ng, J. W. X., Song, Z., & Lievens, F. (2023). Human capital effects in the job search process for new labor market entrants: A double-edged sword? *Journal of Vocational Behavior*, 144, 103894.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103894>
- Nichols, A., Mitchell, J., & Lindner, S. (2013). *Consequences of long-term unemployment*. The Urban Institute.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- North, D., Syrett, S., & Etherington, D. (2009). Tackling concentrated worklessness: Integrating governance and policy across and within spatial scales. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(6), 1022-1039. <https://doi.org/10.1068/c0855>
- Panari, C., & Tonelli, M. (2022). Future directions in the research on unemployment: Protean career orientation and perceived employability against social disadvantage. *Frontiers in Psychology*, 12, 701861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.701861>

- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
<https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce. *Personnel review*, 48(4), 915-934.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0116>
- Pesquera Alonso, C., Iniesta Martínez, A., & Muñoz Sánchez, P. (2022). Barriers that keep vulnerable people as NEETs. *Social Sciences*, 11(6), 253. <https://doi.org/10.3390/socsci11060253>
- Peterie, M., Ramia, G., Marston, G., & Patulny, R. (2019). Social isolation as stigma-management: explaining long-term unemployed people's 'failure' to network. *Sociology*, 53(6), 1043-1060.
<https://doi.org/10.1177/0038038519856813>
- Phillips, P. F., & Chen, H. (2018). Emotional intelligence and the role of motivation within the context of career guidance counselling for those experiencing unemployment. *Irish Journal of Applied Social Studies*, 18(1), Article 1. <https://doi.org/10.21427/D7HH82>
- Radziukiewicz, M. (2020). Diagnosing the reasons for economic inactivity in the Polish population. *Economic and Regional Studies*, 13(1). <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0002>
- Ridgway, M., Oldridge, L., & Mavin, S. (2025). 'Leading' by example? Gendered language in Human Resource job adverts. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12549>
- Risberg, A., & van den Brink, M. C. L. (2019). Organizational implementation: Diversity practices and tools. In H. Mensi-Klarbach & A. Risberg (Eds.), *Diversity in organizations: Concepts and practices* (2nd ed., pp. 240-268). Bloomsbury Publishing Plc.
- Roos, H., & Zanoni, P. (2016). Corporate feminism and the undoing of gendered inequality in a high-tech firm.

- Rosette, A. S., Akinola, M. & Ma, A. (2018). Subtle discrimination in the workplace: Individual-level factors and processes. In A. J. Colella & E. B. King (Eds.), *The Oxford handbook of workplace discrimination* (pp.7-24). Oxford: Oxford University Press.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 295-310.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Scholz, F., & Van Laer, K. (2023). Burnout from an extended social model perspective: Lived experiences of burnout, lasting burnout effects and returning to work. In *De Gruyter handbook of disability and management* (pp. 305-318). De Gruyter.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21607>
- Searle, R.H., Al-Sharif, R. (2019). Recruitment and selection. In: Collings DG, Wood GT, Szamosi LT (Eds.), *Human Resource Management - A Critical Approach*. London: Routledge, 215–237.
- SERV (2019). *SERV-Akkoord 'Iedereen aan boord'*. Brussel: SERV
- Shen, W. & Dhanani, L. (2018). Measuring and defining discrimination. In A. J. Colella & E. B. King (Eds.), *The Oxford handbook of workplace discrimination* (pp. 297-312). Oxford: Oxford University Press.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & organization management*, 47(4), 723-754.
<https://doi.org/10.1177/1059601121999580>

- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shuey, K. M., & Jovic, E. (2013). Disability accommodation in nonstandard and precarious employment arrangements. *Work and Occupations*, 40(2), 174-205.
<https://doi.org/10.1177/0730888413481030>
- Sievert, M., Vogel, D., & Döring, M. (2025). From Wording to Workforce: Gendered Language in Public Job Advertisements Shapes Gender Diversity in Applicant Pools. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13965>
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Sølvberg, L. M. B. (2023). Constructions of the ideal elite employee: A content analysis of job advertisements for positions in the Norwegian upper class. *Current Sociology*, 71(7), 1199–1216. <https://doi.org/10.1177/00113921211059218>
- Statbel. (2023, 23 november). *De digitale vaardigheden van de Belgen zijn de voorbije jaren fors gestegen*.
<https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/de-digitale-vaardigheden-van-de-belgen-zijn-de-voorbije-jaren-fors-gestegen>
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol: O'ReillyMedia
- Strah, N., & Rupp, D. E. (2022). Are there cracks in our foundation? An integrative review of diversity issues in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1031–1051.
<https://doi.org/10.1037/apl0000989>
- Theunissen, A., & Van Laer, K. (2023). Exploring the politics of linguistic difference: the construction of language requirements for migrants in jobs traditionally conducted by local native speakers. *Culture and Organization*, 29(3), 211-225. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2170375>

- Tholen, G. (2023). Matchmaking under uncertainty: How hiring criteria and requirements in professional work are co-created. *Employee Relations*, 45(3), 603–614.
<https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0262>
- Tracy, S.J. (2013). *Qualitative research methods*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Turchick Hakak, L., & Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4116–4131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845427>
- Uzunalioglu, M. (2023). Exploring Resilience with Families: National Report for Belgium.
<https://doi.org/10.31235/osf.io/2xady>
- Van den Broeck, A. & Parker, S. K. (2017). Job and work design. In O. Braddick (Ed.), *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- van den Hee, S. M., van Hooft, E. A., & van Vianen, A. E. (2020). A temporal perspective of job search: The relation between personality attributes, motivation, job search behavior, and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103489.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103489>
- van Hooft, E. A. J., Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Basbug, G. (2021). Job search and employment success: A quantitative review and future research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 674–713. <https://doi.org/10.1037/apl0000675>
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75–92.
<https://doi.org/10.1177/237946152000600108>
- Van Laer, K. (2018). The role of co-workers in the production of (homo) sexuality at work: A Foucauldian approach to the sexual identity processes of gay and lesbian employees. *Human Relations*, 71(2), 229–255. <https://doi.org/10.1177/0018726717711236>

- Van Laer, K., & Essers, C. (2024). The regulation of religion by secular work practice: Exploring Muslim employees' performance of religious practice. *Journal of Management*, 50(3), 1002-1028. <https://doi.org/10.1177/01492063231161344>
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203-1227. <https://doi.org/10.1177/0018726711409263>
- Van Laer, K., Jammaers, E., & Hoeven, W. (2022). Disabling organizational spaces: Exploring the processes through which spatial environments disable employees with impairments. *Organization*, 29(6), 1018-1035. <https://doi.org/10.1177/1350508419894698>
- Van Laer, K., Verbruggen, M. & Janssens, M. (2011). *Diversiteit in loopbanen. Over (on)gelijke kansen op de arbeidsmarkt*. Leuven: Acco.
- Van Laer, K., Verbruggen, M., & Janssens, M. (2021). Understanding and addressing unequal career opportunities in the 'new career'era: an analysis of the role of structural career boundaries and organizational career management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3547-3567. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660700>
- Van Laer, K. & Zanoni, P. (2018). Individualisering en flexibilisering als antwoord op het probleem van ongelijke kansen? Een kritische analyse. *Over.Werk Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 1, 97-106
- Van Laer, K., & Zanoni, P. (2019). Het Vlaams beleid rond gelijke kansen en diversiteit op de arbeidsmarkt: heden, verleden en toekomst. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 29(1), 123-129.
- Vansteenkiste, S., Botterman, S., Geraert, F., & Penders, I. (2024). *Trendrapport 2024: Kwetsbare groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.

- Vansteenkiste, S., De Graeve, P., & Sourbron, M. (2020). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Limburgse bevolking op basis van enquête- en administratieve data (Werk.rapport 2020 nr. 02)*. Leuven: Steunpunt Werk.
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data (Werk.Rapport 2019 nr.1)*. Leuven: Steunpunt Werk.
- VDAB. (2025). *Knelpuntberoepen 2025*.
<https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2025.pdf>
- Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual review of psychology*, 63(1), 369-396. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100500>
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1100.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1100>
- Wanberg, C. R., van Hooft, E. A. J., Liu, S., & Csillag, B. (2020). Can job seekers achieve more through networking? The role of networking intensity, self-efficacy, and proximal benefits. *Personnel Psychology*, 73(4), 559–585. <https://doi.org/10.1111/peps.12380>
- Waxin, M. F. J., Zhao, F., & Zacharias, A. (2023). Recruitment and selection practices that facilitate workforce diversity in the public sector. In *Handbook of Public Administration Reform* (pp. 41-56). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00007>
- Wheeler, E., & Dillahun, T. R. (2018, April). Navigating the job search as a low-resourced job seeker. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-10).
- Wille, L., & Derous, E. (2017). Getting the words right: When wording of job ads affects ethnic minorities' application decisions. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533–558.
<https://doi.org/10.1177/0893318917699885>

Zijlstra, F. R. H., van Ruitenbeek, G., Mulders, H., & van Lierop, B. (2017). Designing work for inclusiveness. In A. Arenas et al. (Eds.), *Shaping inclusive workplaces* (pp. 121-137). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66393-7_8

Zijlstra, F., & Mulders, H. (2019). Flipside Up! At what Side of the Coin are we looking? In T. Taris, M. Peeters, & H. De Witte (Eds.), *The Fun and Frustration of Modern Working Life: Contributions from an Occupational Health Psychology Perspective* (pp. 268-279). Pelckmans Pro Publishers.