



## Beleidsaanbevelingen van het lerend netwerk van ESF oproep 481

15 december 2022



# Coming together is the beginning Keeping together is progress Working together is success

Edward Everett Hale

Uit de Beleidsnota 2019-2024

Jo Brouns

Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk,  
Sociale Economie en Landbouw  
Werk en Sociale Economie



## I. INLEIDING DOOR DE MINISTER

De tewerkstelling in Vlaanderen evolueert de laatste jaren positief. Volgens de laatste cijfers breekt de Vlaamse werkzaamheidsgraad dit jaar voor het eerst door de symbolische grens van 75%. De werkloosheidsgraad zakte tot 3,5%, dat is historisch laag. Tegelijkertijd staat onze arbeidsmarkt voor een periode van grote uitdagingen. De vergrijzing van de bevolking, de opmars van nieuwe technologieën op de werkvloer, de digitalisering of de omslag naar een koolstofneutrale economie zorgen vandaag al voor grote verschuivingen. De spanning op de arbeidsmarkt is sedert 2014 stelselmatig toegenomen. Veel vacatures raken niet ingevuld en heel wat sectoren kampen met een aanzienlijk tekort aan (gepast geschoolde) arbeidskrachten. Aan de andere kant zitten te veel Vlamingen zonder werk. Vooral ouderen, kort-gechoolde, personen geboren buiten de EU en personen met een arbeidshandicap zijn kwetsbaar.

Als minister van Werk en Sociale Economie wil ik die uitdagingen ombuigen naar opportuniteiten. Dit is enkel mogelijk met de medewerking van elke speler op de arbeidsmarkt en het engagement van elke partner in de samenleving.

Enkel zo zullen we erin slagen om meer mensen aan de slag te krijgen in duurzame loopbanen. Hoe meer mensen aan de slag, hoe hoger onze welvaart en hoe meer ondersteuning we kunnen bieden aan wie het echt nodig heeft. Met een hogere werkzaamheidsgraad – we willen aansluiten bij de top van Europa en de Noord-Europese gidslanden – zijn we beter gewapend om een sterk en sociaal Vlaanderen uit te bouwen. Ik ga de komende legislatuur samen met jullie resoluut voor 120.000 Vlamingen extra aan het werk. Dit wordt een werk van velen voor velen waar elke Vlaming beter van wordt.

Om deze ambitieuze doelstelling waar te maken, werk ik een Talenten-offensief uit waarmee we onze arbeidsmarkt de 21ste eeuw inloodsen en antwoorden bieden op de economische, sociale en demografische uitdagingen. In snel veranderende tijden met digitale en andere transitie wil ik ervoor zorgen dat mensen vlotter kunnen wisselen van functie, bedrijf, sector of statuut en dat **ondernemingen in staat zijn hun vacatures duurzamer in te vullen**, talenten te stimuleren en te laten

meewerken aan de onderneming. **Activering** en arbeidsbemiddeling kan vandaag nooit een eenrichtingsstraat zijn, maar moet een dynamisch rondpunt zijn vanwaar nieuwe wegen opengaan. Ik vind het belangrijk mensen te kunnen begeleiden en opleiden van de éne job naar de andere of vanuit werkloosheid, ziekte of langdurige inactiviteit terug naar de arbeidsmarkt, hen aan te moedigen om hun loopbaan in eigen handen te nemen en bij te sturen waar nodig. Samen met VDAB wil ik strategieën ontwikkelen om de diverse groep van niet beroepsactieven in de arbeidsmarkt te loodsen. Ik wil ‘werken en leren’ maar ook ‘werken en zorgen’ combineerbaar maken in alle fases van de loopbaan en mensen langer op de arbeidsmarkt houden in zinvolle jobs en loopbanen met meer afwisseling. Op die manier wil ik investeren in een **sterk loopbaanmodel** voor de 21ste eeuw. Tegelijk wil ik dat we samen met VDAB **vacatures centraal** stellen en daarom ondernemingen, en vooral KMO's ondersteunen vacatures competentie-gericht te formuleren, duurzaam in te vullen, een retentie-beleid te ontwikkelen om mensen aan de slag te houden, in te zetten op ontwikkeling van competenties om medewerkers te laten doorstromen, ... Op die manier wil ik investeren in de **onderneming van de toekomst**, die een onderneming is die haar **talenten centraal** stelt.

Daartoe plaats ik de komende jaren **vijf speerpunten** voorop.

### Partners verenigen rond de ambitie '120.000'

Om onze ambitie te bereiken moeten we als overheid werkgevers, werkenden, werkzoekenden en mensen die zich vandaag niet aanbieden op de arbeidsmarkt actief ondersteunen in elke loopbaantransitie. Maar er zal meer nodig zijn ... Om de omslag te maken naar een arbeidsmarkt- en loopbaanmodel voor de 21ste eeuw reken ik op **het engagement, de inbreng en de expertise van** vele partners: sociale partners, lokale besturen, sectoren, ondernemingen, scholen, dienstverleners, koepelorganisaties, vertegenwoordigers van kansengroepen, ... Samen met VDAB zal ik nieuwe partners actief aanspreken, bijvoorbeeld lokale besturen voor het uitbouwen van activeringsnetwerken, maar ook opleidingsaanbieders of verenigingen. Als we 120.000 mensen extra aan de slag willen krijgen, vraagt dat grote inspanningen van werkenden én werkgevers, van federale én Vlaamse én lokale besturen, van regisseurs én van partners, van regio's binnen én regio's buiten Vlaanderen, van ministers

van Werk én andere ministers van de Vlaamse Regering, van alle sectoren samen. Ik ben me er van bewust dat enkel met alle neuzen samen in dezelfde richting de omslag gemaakt kan worden naar een dynamische wendbare arbeidsmarkt. Daarom is het voor mij essentieel en noodzakelijk dat belangrijke hervormingen steeds in **nauw overleg** gebeuren met de sociale partners oa. in het kader van VESOC en met de partners uit het brede werkveld.

### Hokjes neerhalen, schotten overstijgen

Om die samenwerking efficiënt en effectief te maken, wil ik hokjes die ons denken en handelen over de arbeidsmarkt sturen, neerhalen. Al te vaak redeneren we nog in sectoren, statuten, in functies en categorieën. Dat moet anders. **Door over het muurtje te kijken, schotten neer te halen en drempels weg te nemen, wil ik extra kansen creëren voor iedereen.** Bijvoorbeeld door de combinatie opleiding-werk of werk-gezin haalbaarder te maken, of door de drempels tussen de reguliere en sociale economie te verlagen, maar ook door de stap van niet-werken naar werken lonender te maken. Het zijn de **talenten** die tellen, niet het label of het statuut. Voor heel wat van mijn beleidsintenties is daarom een goede samenwerking met mijn collega-ministers bevoegd voor onderwijs, mobiliteit, financiën, inburgering of welzijn, een noodzakelijke voorwaarde. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met federale en Europese instanties.

### Nieuwe technologieën

Ik vind het belangrijk daarbij nieuwe **technologieën en innovaties te omarmen** die onze arbeidsmarkt performanter maken. Innovatie heeft een ongekend en onuitputtelijk potentieel om de veerkracht en dynamiek van onze arbeidsmarkt op te krikken. Niet om de mens te vervangen in de dienstverlening, maar ter ondersteuning van de werkzoekende wiens zelfredzaamheid we verhogen, van de bemiddelaar die vlotter een ondernemer met openstaande vacatures kan helpen deze vacature duurzaam in te vullen. Nieuwe technologieën zullen het werken op maat vergemakkelijken en ruimte creëren voor begeleiding van mensen en ondernemingen die het het meest nodig hebben. Ik wil, in combinatie met mijn bevoegdheid inzake Innovatie initiatieven nemen om **met nieuwe technologieën werk werkbaarder** te maken : **co-botisering** in plaats van robotisering waarbij de robot ons in onze processen ondersteunt en waardoor we ons meer op menselijke kwaliteiten kunnen focussen als creativiteit, samenwerking, .... Ik engageer me samen met mijn diensten werk te maken van het transparant ter beschikking stellen van arbeidsmarkt-informatie.

### Een performante overheid en dienstverlening

Ik wil ook dat we als overheid de **hoogste standaarden hanteren voor onze dienstverlening: slank, digitaal en performant**. Ik vind het essentieel als overheid voortdurend de dialoog aan te gaan met het werkveld en de brede samenleving. Enkel zo kunnen we de beste en meest doeltreffende dienstverlening aanbieden. Enkel zo kunnen we gedragen hervormingen doorvoeren, onderbouwd met data en wetenschappelijke inzichten. Door gebruik te maken van nieuwe technologieën en inzichten, door krachten te bundelen over de entiteiten

heen en door in te zetten op synergie en samenwerking met andere domeinen maken we de overheid en de arbeidsmarkt efficiënter en toegankelijker voor iedereen. **VDAB staat hierbij voor bijzonder grote uitdagingen.** Als centrale arbeidsmarktregisseur moet hij zich focussen op zijn kernopdracht, nl. vraag en aanbod in een krappe arbeidsmarkt op elkaar afstemmen en vacatures en werkzoekenden matchen, maar tegelijk als loopbaanregisseur burgers ook de tools aanreiken om hun loopbaan zelf in handen te nemen en ondernemingen ondersteunen de arbeidsmarkt-uitdagingen op een inclusieve wijze te kunnen beantwoorden. Ik vraag VDAB om uitgaande van zijn sterkte-zwakte-analyse de toekomstige werking als werkzaamheids- en loopbaanregisseur uit te tekenen. Ik zorg hiervoor na overleg met VDAB voor stimulerende KPI's. De basis voor een sterke VDAB ligt in zijn **sterke medewerkers**. Daarvoor is het van belang met VDAB de noodzakelijke omslag te kunnen maken naar een competentiegebaseerde werking. De VDAB-medewerkers kunnen daarvoor rekenen op de nodige opleiding en begeleiding om deze omslag te kunnen maken. Ik waardeer sterk dat Syntra Vlaanderen op professionele wijze de ondernemersopleidingen en het duaal leren tot twee peilers van de lerende samenleving heeft uitgebouwd. Het is de bedoeling nu beide programma's te integreren in respectievelijk VLAIO en departement WSE en VDAB met het oog op een slankere overheid. De zorg voor de **continuïteit** van de werking is daarbij cruciaal. Voor **duaal leren** vind ik het belangrijk dat er voldoende duurzame leerwerkplekken zullen zijn om het duaal leren te laten **groeien** in het secundair onderwijs, in het hoger en het volwassenenonderwijs. De **Syntra's** blijven dé opleidingspartner op vlak van ondernemersopleidingen en op vlak van KMOopleidingen.

### Iedereen aan boord

**'Iedereen aan boord'** is de titel van een akkoord dat recent door de sociale partners werd afgesloten en zal voor mijn beleid een belangrijk leitmotiv zijn. Ik wil samen met alle partners iedereen aan boord halen en houden. **Op de arbeidsmarkt van vandaag moet elk talent benut worden.** We hebben alle handen en hoofden nodig. Daarom wil ik resoluut inzetten op inclusie, op toegankelijkheid van de arbeidsmarkt en de dienstverlening, op een haalbare combinatie van werk en gezin, op die mensen bij wie de noden het hoogst zijn. Wie het moeilijk heeft op onze arbeidsmarkt moet beter ondersteund worden. Wie de digitale trein heeft gemist wordt ondersteund om deze vaardigheden te verwerven. Daarom ook hecht ik belang aan het actief voorkomen en waar nodig bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. **In plaats van de achtergrond, herkomst, leeftijd of diploma wil ik talenten en competenties van mensen centraal zetten.** Als we deze uitdagingen samen aanpakken, ben ik ervan overtuigd dat we onze arbeidsmarkt veerkrachtiger maken, onze samenleving versterken en de welvaart in onze regio verder verhogen. Samen bouwen we zo aan een sterk en sociaal Vlaanderen dat klaar is voor de 21ste eeuw.

## II. SAMENVATTING

### Strategische Doelstelling 1: Meer mensen aan het werk

Om meer mensen op de arbeidsmarkt te krijgen, willen we het activeringsbeleid nog versterken. Zo zetten we in op een snelle en kwaliteitsvolle begeleiding voor elke werkzoekende met competentieversterking waar nodig. Naast bestaande instrumenten zoals tijdelijke werkervaring en wijkwerken komen er nieuwe instrumenten (zoals gemeenschapsdienst) voor mensen die al lang werkloos zijn. Ook wie vandaag niet beroepsactief is zoals langdurig zieken, mensen in invaliditeit en huismoeders of -vaders willen we, vanuit een loopbaanperspectief en rekening houdend met drempels op alle levensdomeinen, stimuleren om aan het werk te gaan. We investeren voor nieuwkomers in een snelle begeleiding door VDAB. Met een jobbonus wordt die stap naar werk ook lonender gemaakt. De bestaande doelgroepverminderingen worden gericht ingezet en samen met de sociale partners wordt nagedacht over een doelgroepenbeleid dat rekening houdt met de afstand tot de arbeidsmarkt. Er wordt geïnvesteerd in de sociale economie en met de invoering van individueel maatwerk zullen doelgroepwerknemers voortaan ook ondersteund kunnen worden binnen reguliere bedrijven. Met een sterkere doelgerichte samenwerking tussen reguliere ondernemingen en ondernemingen in de sociale economie kunnen uitdagingen – zoals de inschakeling van kwetsbare mensen op de reguliere arbeidsmarkt – beter aangepakt worden. We trekken de digitale kaart om mensen aan een job te helpen en we zorgen ervoor dat dit aanbod toegankelijk en gegarandeerd is voor iedereen. We kijken hoe innovatie kan bijdragen tot werkbaar werk. En waar we geen Vlaams talent vinden om vacatures in te vullen, trekken we talent aan van buiten Vlaanderen; eerst in de andere gewesten, bij de aanpalende grensregio's en -landen en vervolgens ook via arbeidsmigratie van binnen en buiten de Europese Unie. Om 120.000 mensen extra aan het werk te krijgen is het duidelijk dat medewerking en engagement van alle partners op de arbeidsmarkt nodig zijn. Daarvoor investeren we in positieve partnerschappen en samenwerking, van het lokale niveau, binnen de Vlaamse overheid, tot de federale overheid en Europa over ondernemingen, werkgevers en werknemers, verenigingen, ...

### Strategische Doelstelling 2: Sterkere loopbanen binnen een stimulerend leerklimaat

In een snel veranderende arbeidsmarkt willen we loopbaanzekerheid bieden aan iedereen. De loopbaantransities die mensen maken, willen we beter omkaderen en aanmoedigen. Via dienstcheques en flexibele thematische verlopen versterken we de combinatie van arbeid en privé. En via omscholing, herscholing en loopbaanoriëntering maken we transitie van de ene job naar de andere mogelijk. Ontslag wordt bijvoorbeeld veel proactiever aangepakt, zodat met ontslag bedreigde werknemers sneller kunnen worden begeleid en opgeleid naar nieuwe jobkansen binnen of buiten hun sector. Om dit alles te ondersteunen zetten we in op een overzichtelijk aanbod aan tools en instrumenten om de loopbanen (en competenties) te versterken en waar nodig bij te sturen. In de loopbaanbegeleiding via loopbaancheques brengen we meer focus en kwaliteit. Maar we

zetten ook in op duaal leren en werkplekleren en op de omslag naar een échte leercultuur. Een leer- en loopbaanrekening in de vorm van een persoonlijk ontwikkelbudget kan bijdragen tot de kentering die we in Vlaanderen willen realiseren. We geloven dat het zichtbaar maken van competenties (en opleidingen), samen met het ontwikkelen van één competentietaal gesproken door alle actoren op de arbeidsmarkt, voor een doorbraak kan zorgen. Via competentieprognoses brengen we de (verwachte) tekorten aan competenties en vaardigheden beter in kaart. En via de oprichting van een platform levenslang leren versterken we de synergie en samenwerking rond levenslang leren over de domeinen Werk, Economie en Onderwijs heen. De doelstelling van dit alles is dat we – over de sectoren, statuten en functies heen – meer beweging krijgen in de arbeidsmarkt. Meer beweging betekent immers meer loopbaankansen voor het individu en meer kansen om vacatures in te vullen voor de werkgever. Dit veronderstelt dat we onze loopbanen competentieversterkende maatregelen zoveel als mogelijk openstellen naar iedereen, ongeacht het statuut van de mensen. We willen daarbij maximaal voorkomen dat talent onderbenut blijft door discriminatie en werken daartoe de nodige kaders uit.

### Strategische Doelstelling 3: Veerkrachtige ondernemingen in een toekomstbestendige arbeidsmarkt

De komende jaren zullen maatschappelijke transformaties zoals digitalisering, vergrijzing, migratie en klimaat hun impact doen voelen in Vlaanderen met grote verschuivingen en uitdagingen op de arbeidsmarkt tot gevolg. Jobs zullen veranderen, verdwijnen, andere jobs erbij komen. De krapte zal niet afnemen. We bereiden daarom ondernemingen en hun werknemers voor op de digitale omslag, met zorg voor de kennis en competenties op de werkplek. Voor de invulling van vacatures gaan we creativiteit en innovatiekracht nodig hebben. Hierin zullen we ondernemingen en zeker KMO's ondersteunen. Met ondernemingen worden transitietrajecten opgezet die tegelijkertijd inspelen op vacatures, competenties, werkplekleren, diversiteit, arbeidsorganisatie en het versterken van de werkbaarheid en innovatie van jobs. Met de sectoren en over de sectoren heen kijken we naar de tekorten aan competenties die voortvloeien uit al deze uitdagingen en werken we samen om transitie tussen sectoren te bevorderen. Ondernemingen, sectoren en partnerschappen op de arbeidsmarkt moeten hiervoor in al deze transitieën ondersteund worden om hun innovatiekracht te versterken. De engagementen uit het akkoord Werkbaar Werk met de sociale partners worden in dit kader verder uitgevoerd. We maken deze transitieën mogelijk met veel aandacht voor de mens achter elke ondernemer en elke werknemer. Sterke ondernemingen zijn ook ondernemingen die oog hebben voor hun maatschappelijke impact en verantwoordelijkheid. Daarom stimuleren we het sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in Vlaanderen. We doen dat best door stevige bruggen te bouwen tussen ondernemers, sociale ondernemers, maatwerkbedrijven en lokale besturen. Deze initiatieven zijn slechts een greep uit de vele maatregelen die we nemen om de arbeidsmarkt te versterken. In wat volgt leest u het uitgebreide relaas. Daarin zijn de drie omschreven strategische doelstellingen doorvertaald naar de beleidsvelden en inhoudelijke structurelementen.

## Beleidsaanbevelingen van het lerend netwerk van de ESF oproep 481

15 december 2022

Geachte Minister Brouns,

Gedurende twee jaar werkten 28 promotoren concepten uit voor een toekomstgerichte, duurzame en inclusieve samenleving en arbeidsmarkt.

Belangrijk is dat deze projecten steeds in Vlaamse partnerships en eveneens transnationaal werden uitgewerkt: kortom in samenwerking met organisaties in Vlaanderen en Europa, wat de leercurve en opportuniteiten aanzienlijk verhoogden.

In dit document vindt u de transversale beleidsaanbevelingen die in meerdere projecten tot uiting kwamen. Uiteraard zijn extra financiële middelen steeds welkom, maar dat laten we in deze nota even terzijde.

Opvallend is alvast dat de vele initiatieven rond inclusie en arbeidsmarkt pas kunnen slagen als er

- een efficiënt, glashelder en gecentraliseerd communicatieplatform wordt uitgebouwd, waar zowel werkgevers, intermediairen als doelgroepen vlot hun weg vinden
- marketing (wat niet gelijk is aan campagnes) wordt voorzien om good practices te promoten en doelgroepen te motiveren
- maatregelen worden genomen, die niet doelgroepgericht zijn, maar vooral overkoepelend en inclusief.

Wij wensen u alvast veel inspiratie toe.

Met vriendelijke groet,

Caroline Meyers, Eef Smeyers & Fien Synaeve voor WSE Europa  
Nathalie Bekx, Kevin Goossens & Florine Verdonck voor Trendhuis



# Beleidsaanbevelingen van het lerend netwerk van de ESF oproep 481

15 december 2022



## Iedereen aan boord

Op weg naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt

# Iedereen aan boord

## Op weg naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt

Belangrijk is dat het beleid inspeelt op de **grote transities in onze samenleving.**

### Digitalisering

Zorg voor voldoende flankerende maatregelen voor mensen uit de meest diverse doelgroepen én voor zij die hen naar de arbeidsmarkt begeleiden, want digitalisering wordt ten onrechte te vaak als luxe beschouwd. Geef iedereen de kans en de kennis om op internet te surfen, digitaal te betalen en te solliciteren. Daarvoor moeten op verschillende niveaus samenwerkingsverbanden en coördinatie-instrumenten worden uitgebouwd, die evidence-based zijn. Kortom: heel veel werk aan de winkel!

### Duurzaamheid o.m. klimaat

Bouw kennis op over wat de klimaattransitie inhoudt in alle lagen van de samenleving en wat dat betekent voor elke organisatie, van de arbeiders op de werkvloer over de studiemeesters van de vakbond tot het topmanagement. Klimaat hoort in de hele maatschappij een transversaal thema te zijn, dat doorsijpelt naar alle relevante beleidsthema's, zoals economie, energie, mobiliteit, wonen, arbeidsmarkt of onderwijs.

Motiveer medewerkers om een proactieve rol op te nemen rond de klimaattransitie in hun bedrijf en in dit verband hun competenties aan te scherpen. Maak de nodige opleidingen zo specifiek mogelijk: behandel niet enkel het bredere verhaal van de transitie, maar definieer ook sectorspecifieke uitdagingen en sociaal-economische gevolgen zoals de benodigde skills voor de jobs van de toekomst.

Breng de gevolgen voor de werkgelegenheid van de verschillende decarbonisatiescenario's in kaart. Ook milieudiensten, op bedrijfsniveau, sectoraal of overkoepelend, moeten beter bekend en intern versterkt worden. De klimaattransitie is immers van essentieel belang voor de toekomst van de economie.

Maak de klimaattransitie tot een focus van opleidingsfondsen en zorg dat zij een versnelde uitrol van toekomstgerichte waardekets ondersteunen. Zorg dat de fondsen beter aangepast zijn aan de adaptieve en flexibele arbeidsmarkt van vandaag.

## Werknemers als hefboom voor een circulaire economie. Impact in 2030?

Er is op drie niveaus impact van ons project in 2030: op niveau van het beleid, van de doelgroep en van de samenleving.

De overheid onderschat niet langer het belang van de inbreng van werknemersvertegenwoordiging in bredere maatschappelijke thema's die het ondernemingsniveau overstijgen. Het recente verleden heeft aangetoond dat creatieve en oplossingsgerichte inbreng vanuit werknemers in de sociale dialoog bijzonder waardevol is om de transitie naar een duurzame en competitieve economie daadkrachtig in goede banen te leiden.

Op niveau van de doelgroep hebben de professionele medewerkers bij de vakbonden (zoals studiedienstmedewerkers, secretarissen, vormingsmedewerkers,...) door het project

bruikbare handvaten ter beschikking gekregen om enerzijds drempels te verlagen die we zien bij arbeiders op de werkvloer als het gaat om de transitie naar een circulaire economie. Anderzijds kunnen zij samen met de arbeiders in de gepaste organen op ondernemingsniveau constructief aan de slag met bredere milieu- en klimaatthema's.

De huidige samenleving streeft naar een evenwichtige circulaire maatschappij waarbij rekening gehouden wordt met alle stakeholders, inclusief de werknemers. Werknemers en hun vertegenwoordigers geven de bredere samenleving een stem: cruciale thema's die onze toekomst fundamenteel bepalen, zoals aandacht voor de draagkracht van klimaat en milieu, kunnen alleen gevat worden door een transitieve benadering waarbij werknemersvertegenwoordigers het nodige brede blikveld aanbrengen.

### Platformeconomie

Maak beleid en de gevolgen ervan meer voorzienbaar en voorspelbaar: wat de gevolgen van de platformwerker betreft op uitkeringen en tegemoetkomingen van terug aan het werk gaan voor mensen uit de doelgroepen (vergeet niet dat de meesten onder hen het al met een absoluut minimum moeten stellen). Vandaag blijft het immers én jammer genoeg onduidelijk wat de impact is voor platformwerkers.

Sterke aanbeveling: leg eenvoudig uit wat de regelgeving wat betreft de deeleconomie betreft, want de meerderheid weet niet waarover het gaat.

### Loopbaanvaardigheden voor gig-werkers. Impact van het project in 2030?

Vlerick Business School, Dinobusters, Gighthouse en 50 koffies zijn erin geslaagd om binnen Vlaanderen de aandacht te richten op gigwerkers en hen te ondersteunen in de ontwikkeling van een duurzame loopbaan. Een duurzame gigwerkersloopbaan houdt in dat de gigwerker zich goed voelt bij zijn/haar keuze voor het onafhankelijke ondernemerschap en zichzelf in staat acht om de nodige talenten te blijven ontplooiën om duurzaam aan de slag te blijven. Dit gebeurde door barrières te verlagen en hen te ondersteunen in hun ontwikkeling, de versterking van hun psychologisch welbevinden en hun bredere inzetbaarheid op de flexibele arbeidsmarkt. Dit heeft niet enkel op individueel niveau een positieve impact, maar ook maatschappelijk. Het is noodzakelijk om in te zetten op de ontwikkeling van gigwerkers, ook om verdere ongelijkheden op de arbeidsmarkt te vermijden. Zo geven internationale studies aan dat het vaak minderheden zijn die in het gigwerk rollen, zoals bijvoorbeeld mensen met een migratie-achtergrond. Deze minderheden hebben vaak nog eens een kwetsbare positie in de maatschappij. Daarom was het van belang om de doelgroep op een zo inclusief mogelijke manier te bereiken en hen te empoweren, veerkrachtiger te maken en te focussen op hun inzetbaarheid. Tenslotte heeft ons project impact op het beleid door de inzet op elk talent en zo te streven naar een duurzame loopbaan voor iedereen via onderwijs en ontwikkeling.

### Job(re)design

De overheid voorziet vandaag voor werkgevers financiële tegemoetkomingen wanneer zij kortgeschoolden aanwerven of opleiden. Deze tegemoetkomingen zijn interessant als werkgevers die jobs op maat van kortgeschoolden aanbieden ofwel kortgeschoolde kandidaten hebben die in staat zijn om op redelijke termijn (bv. duur van de IBO) in de aangeboden job te groeien.

De tegemoetkomingen zijn echter onvoldoende om de skills mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. Het herinrichten van het werk in organisatie biedt hier een antwoord, maar dat vraagt extra inspanningen van werkgevers. Het zou goed zijn als werkgevers hiervoor op financiële steun vanuit de overheid kunnen beroep doen.

Werkgevers hebben echter vooral nood aan gedegen ondersteuning bij het job redesign proces. Zij moeten kunnen beroep doen op professionals die de zaak niet vanuit een caritatieve maar vooral en zelfs uitsluitend vanuit een bedrijfseconomische bril benaderen, die de werkgever adviseren.

De herinrichting van werk heeft veelal voordelen voor de werknemers die al in de organisatie aan het werk zijn (bv. verlichten werkdruk, weghalen taken die onder het denk- en werkniveau liggen, enz.). In die zin biedt job redesign antwoorden op de uitdaging rond werkbaar werk. Bij werkbaar werk en duurzaam ondernemen denkt men meer aan het concept innovatieve arbeidsorganisatie. Het lijkt ons goed om job redesign niet enkel of vooral te koppelen aan instroom en inclusief ondernemen, maar ook aan werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid.

Bij het promoten van job redesign, moet het beleid ook aandacht hebben voor de arbeidsbemiddelaars en hun oversten. Soms hebben deze groepen nl. vooroordelen die het begeleidingsproces van werkgevers vertragen of zelfs kunnen stoppen. Het is belangrijk dat er intern bij de bemiddelaars, ook een visie over en aanpak rond job redesign wordt ontwikkeld.

Ook de drempels die de toepassing van job redesign in organisaties belemmeren (bv. de diplomagerichtheid bij werkgevers, maar ook afspraken op sectorniveau en/of wet- en regelgeving), moeten kritisch bekeken worden en waar nodig aangepast.

We adviseren de minister om **het contingent voor maatwerkbedrijven verder uit te breiden** zodat er ruimte ontstaat voor de aanwerving van extra personeel. De werking van de maatwerkbedrijven komt zo niet in het gedrang wanneer ze medewerkers extern inzetten tijdens periodes van verhoogde vraag naar personeel. Het schrappen van het beperkende contingent is de volgende stap zodat maatwerkbedrijven zonder beperking werk kunnen bieden aan de zwaksten in de samenleving.



## Employment design on the move. Impact in 2030?

Het Employment Design on the Move project zet in op een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt, waarbij medewerkers uit sociale economie een waardevolle plaats kunnen innemen op de reguliere arbeidsmarkt. Aan de hand van goed voorbereide, onderbouwde en opgevolgde design-oefeningen en testings onderzocht dit project of er functie-aanpassingen of -opdelingen mogelijk zijn binnen het takenpakket van medewerkers uit knelpuntsectoren of sectoren die mogelijkheden bieden voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door het gebruik van de methodiek van inclusieve functiecreatie, die inzet op het anders inrichten van werkprocessen en het afsplitsen van elementaire taken, worden nieuwe toegankelijke en laagdrempelige functies op de Vlaamse arbeidsmarkt mogelijk voor mensen uit de sociale economie.

Employment Design on the Move draagt bij tot een grotere inclusie van kwetsbare profielen in knelpunt- of reguliere beroepen. Zo streven maatwerkbedrijven en reguliere organisaties naar waardevolle en zinvolle functies binnen bestaande sectoren, die de betrokken doelgroepmedewerkers enthousiasmeren, motiveren en ontwikkelingskansen geven. Door de inzet van medewerkers uit de sociale economie kunnen werknemers in de betreffende reguliere sectoren zich focussen op hun essentiële taken en wordt de werkdruk voor hen op directe wijze verlaagd.

Door middel van dit duurzaam samenwerkingsverband zetten maatwerkbedrijven en reguliere organisaties zich sterk in voor een meer inclusieve Vlaamse arbeidsmarkt. De nadruk hierbij ligt op toegankelijkheid en kansenontwikkeling voor personen uit de sociale economie en meer werkbaar werk en werkdrukverlaging voor medewerkers uit reguliere sectoren.

# Beleidsaanbevelingen van het lerend netwerk van de ESF oproep 481

15 december 2022

## Lang leve leren!

Inzetten op vaardigheden  
in de 21e eeuw



# Lang leve leren

Promoot een cultuur van levenslang leren in Vlaanderen, met de blik proactief op de skills van de toekomst. Vertrek vanuit een inclusieve aanpak en van de noden van de huidige werknemers, zodat zij kansen blijven krijgen om zich in hun huidige en toekomstige functie te ontwikkelen en bij te dragen aan de transitie.

**BELANGRIJK!** Leidinggevendenden hebben nood aan tijd en ruimte om permanent bij te leren over o.m. samenwerken met een divers team, veranderingsmanagement, inclusief werken, reflectieve vaardigheden (o.a. door pedagogisch documenteren), communicatievaardigheden, leiderschap enz...

## • Mentor

Bij veel arbeidsbemiddelaars ontbreekt expertise inzake job redesign, enz...en hoe dit in organisaties te implementeren. Gezien de maatschappelijke voordelen van job redesign, zou de overheid kunnen investeren in opleidingen over de thematiek of het volgen ervan stimuleren.

Verhoog **daarom de kwaliteit en capaciteit van mentoring: want niet iedereen kan coachen!** Mentororganisaties en -initiatieven hebben naast financiering meer ondersteuning nodig qua verhoging van kwaliteit en capaciteit. Als een veelbelovend hulpmiddel kan mentoring echt effectief zijn, o voorwaarde dat het goed wordt geïmplementeerd. De capaciteit betekent niet per se grote organisaties, maar die met capaciteit om vrijwilligers te mobiliseren. Mentortraining moet tot de kwaliteitscriteria van de mentorprogramma's behoren.

## Supermentor. Impact in 2030?

Tegen 2030 hebben we een grote pool opgeleide en gecertificeerde mentoren, die goed voorbereid zijn om mentees van alle achtergronden en met gevarieerde capaciteiten te ondersteunen in hun zoektocht naar geschikte werk. Nieuwkomers die werk zoeken kunnen vertrouwen op kwalitatieve begeleiding tijdens hun zoektocht naar werk, en op een deskundige aanpak van leidinggevendenden en medewerkers rond integratie op hun werkplaats. Ze kunnen gebruik maken van brede community van nieuwkomers en "alumni".

Mentoring wordt (h)erkend als een effectieve methode om nieuwkomers te integreren op de arbeidsmarkt. De positieve ervaringen door mentoring en snelle integratie van de migranten op de arbeidsmarkt zorgen voor positieve framing rond migratie, openstaande vacatures worden ingevuld door geschikte en goed voorbereide nieuwkomers wat de economie positief beïnvloedt. Bedrijven zijn beter voorbereid om internationale teams te leiden en samen te werken met teamleden van diverse achtergronden, wat meehelpt om ruimere perspectieven te krijgen binnen organisaties.

- **Zet in op vaardigheden 21ste eeuw, zoals flexibiliteit, innovatieve kijk op ondernemerschap, interculturele bruggenbouwer, duurzame reflex.....**

**Dit zijn geen soft, maar life skills van de 21ste eeuw.** Life skills zijn zeer waardevol in elke laag van de bevolking en voor elke leeftijd. Jongeren ervaren dit als een gebrek in hun opleiding. Het gaat te veel over kennis en te weinig over concrete toepassingen.

Kies voor een niet-schoolse manier aan de slag te gaan. Leg de focus op een hoofd-hart-handen-spirit, en niet in eerste instantie op de wel of niet gemaakte studiekeuze.

**Voorzie nog meer de mogelijkheid om aan deze 'life skills' te werken doorheen het reguliere traject van onze leerlingen/ studenten.**

Neem de Life Skills op in de **eindtermen van het hoger onderwijs** en idealiter ook in het middelbaar onderwijs. Integreer de Life Skills in het **curriculum van de lerarenopleiding**. En voorzie **budgetten** zodat er een beroep kan gedaan worden op professionele externen om deze soft skills te trainen binnen het onderwijs.

Stimuleer in het kader van **levenslang leren** opleidingen rond Life Skills in alle organisaties, en in het bijzonder bij KMO's.

**Life skills voor de 21ste eeuw?** De kennis over SDG's en duurzaamheid in Vlaanderen is bedroevend laag. Deze materie zou actiever moeten opgenomen in zowel middelbare school als hoger onderwijs. Leerlingen / studenten hebben er al wel van gehoord maar de kennis is the theoretisch, blijft niet hangen en zou gestaafd moeten worden met praktijkvoorbeelden en concrete toepassingen in hun eigen leven om echt impact te kunnen hebben.

## Make it happen. Impact in 2030?

Promotor Joker Toerisme en zijn partners hebben met het ESF-project 'Make it Happen' een kentering teweeg gebracht inzake het belang en de invulling van duurzaam ondernemen in Vlaanderen en verder.

De ontwikkelde 'Make It Happen' methodologie maakte de afgelopen jaren een steeds groeiende groep jonge twintigers meer zelfzeker, effectiever en veerkrachtiger.

Een intergeconnecteerde, steeds veranderende wereld vraagt om competenties (bestaande uit kennis, vaardigheden en attitudes) die future-proof zijn om geëngageerde twintigers klaar te stomen voor de complexe professionele realiteit. Deze young potentials hebben sinds 2021 een positieve impact gehad op de arbeidsmarkt, waarbij ze als betrokken changemakers een nieuw, inspirerend leiderschap hebben kunnen tonen inzake duurzaam ondernemen. Dit door het inzetten van hun 21ste eeuwse 'Make It Happen' soft skills en attitudes, waarin openheid, gelijkwaardigheid en verwondering voorop staan.

Concreet ontwikkelt deze groeiende 'Make It Happen' internationale beweging zich in de volgende zeven vaardigheden: (1)

bewuste keuzes kunnen maken voor een duurzame toekomst van mens en planeet, (2) een lerende ingesteldheid met brede mondiale interesse, (3) flexibiliteit: zijn aanpak variëren, tolerantie hebben voor ambiguïteit, (4) een creatief en innovatief denken, (5) een holistisch kijken op ondernemen, (6) empathisch bruggenbouwer binnen diverse bedrijfs-, etnische- en sociale culturen en (7) inspirerend leiderschap: de kracht van luisteren.

Het 'Make It Happen' traject scherpt bij hen deze future-proof vaardigheden aan, die vandaag voor het bedrijfsleven, de samenleving, en ook henzelf noodzakelijk zijn in het kader van een positieve groei. Door hun druk op het beleid is er nu meer aandacht voor en investering in de holistische ontwikkeling van starters op de arbeidsmarkt door een preventief leeftijdsbewust loopbaanbeleid.

Bewust van de wereldwijd groeiende problemen onder meer inzake armoedebestrijding, veiligheid, educatie, klimaat en gender, stuwt deze internationale beweging het beleid en het bedrijfsleven vooruit. Door 'leading by being' dragen deze geëngageerde twintigers bij aan een samenleving die meer gebaseerd is op dialoog, openheid, gelijkwaardigheid en verwondering.

### • Sherpa: leercoaches op de werkvloer

Voorzie een opleiding én een Vlaams certificaat tot leercoach (een soort sherpa/ collega die mee opleidt). Boodschap die zowel overheid als sectorfondsen, vakbonden, werkgeversfederaties moeten meenemen naar de werkvloeren:

#### Algemeen:

- Zie het overleg over het opleidingsbeleid als work-in-progress, aan beide kanten van de tafel. Plan evaluaties van het opleidingsplan in om vooruitgang te blijven boeken. Betrek ook professionals inzake opleiding (bv sectorfondsen) als er te weinig expertise is binnen de organisatie.
- Bespreek opleiding niet alleen bij de formele evaluatie, maar ook op gezette tijden, om wederzijds voeling te blijven houden met de verwachtingen, mogelijkheden, de reacties op de werkvloer.
- Bespreek bij elke verandering of problematiek of die opleidingsnoden genereren of blootleggen.

#### Werkgevers:

- Zorg ervoor dat de werknemersvertegenwoordigers de nodige informatie hebben om het opleidingsbeleid inhoudelijk te kunnen evalueren en een bijdrage te leveren:
- Bevraag heel expliciet
- Licht toe op welke manier het opleidingsplan tot stand komt.
- Verspreid de info van het sectoraal opleidingsfonds.

#### Werknemersvertegenwoordigers:

- Agendeer dit thema systematisch op de kern.

## Iedereen sherpa. Impact in 2030?

*Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Opleiding, reikte deze week in het Errerahuis de 1000ste beroepskwalificatie voor leercoach uit.*

*Dankzij de opleiding tot leercoach, sinds 2023 ingericht door de vzw ACV Innovatief Academy, het inzetten van de leercoaches op werk- en opleidingsvloeren en binnen de VDAB bemiddeling en via hun actieve bijdrage aan het Vlaams Opleidingsprogramma 21ste-eeuwse vaardigheden, steeg de deelname van de bevolking tussen 25 en 64 j aan levenslang en -breed leren in Vlaanderen tot 30%.*

### Iedereen SHERPA

Op de vooravond van Rerum Novarum reikte Vlaams Minister van Werk, Onderwijs en Opleiding (WOO), in het Errerahuis de 1000ste beroepskwalificatie voor leercoach uit.

De opleiding tot het behalen van een beroepskwalificatie tot leercoach wordt sinds 2023 door de vzw ACV Innovatief via haar Innovatief Academy ingericht in het kader van het Vlaams Opleidingsverlof. De beroepskwalificatie en bijhorend vijfdaags opleidingsprogramma werd uitgewerkt in het kader van een transnationaal ESF project SHERPA, dat in 2021 en 2022 uitgevoerd werd door ACV Innovatief.

Deze opleiding kan door alle werkenden gevolgd worden. De leercoaches worden opgeleid om werknemers en werkzoekenden te motiveren om opleidingen te gaan volgen en toe te leiden naar een voor hen geschikte opleiding die hun kansen op de arbeidsmarkt versterkt. Leercoaches worden ingezet op de werkvloer in bedrijven, binnen de bemiddelingstrajecten richting werk van de VDAB en het OCMW, op opleidingsvloeren in bedrijven ter ondersteuning van het werkplekleren en in het volwassenen-en tweede kans onderwijs.

### Pol Schoolmeesters, Kabinet WOO:

In de opleiding tot leercoach wordt zeer veel aandacht besteed aan motivatietechnieken zodat werknemers de drempelvrees overwinnen om opleidingen te gaan volgen. Daarnaast leren de coaches ook om een programma op maat uit te werken en de lerende in het leerproces te begeleiden. Werknemers en werkzoekenden worden ook wegwijz gemaakt in het landschap van opleidingsorganisaties, het aanbod wordt samen met hen in functie van hun noden op maat gescreend. Ze worden ook geïnformeerd over de Vlaamse opleidingsincentives die werkenden en werkzoekenden kunnen gebruiken om zowel de benodigde tijd alsook de benodigde financiële middelen te combineren met werktijd en werkloosheidsuitkering.

Leercoaches geven zelf ook opleiding in 21ste-eeuwse vaardigheden. Voor heel wat werkenden en werkzoekenden vormden deze basisopleiding 21ste-eeuwse vaardigheden een belangrijke eerste opstap richting het leren ontdekken van opleidingen en het leren smaken van opleidingen.

### Commentaar minister:

Door deze leercoaches sinds 2023 actief mee in te schakelen in het Vlaams opleidingsprogramma 21ste-eeuwse vaardigheden en hen in te zetten op werk- en opleidingsvloeren en in de VDAB bemiddeling, nam de opleidingsparticipatie in Vlaanderen op nog geen 10 jaar tijd zeer sterk toe. De deelname van de bevolking tussen 25 en 64 jaar aan opleiding bedraagt nu 30%. De ambitie die we voor het Pact 2020 vooropstelden (15%), maar nooit realiseerden, wordt dus in 2030 verdubbeld.

Dat is historisch.



# Beleidsaanbevelingen van het lerend netwerk van de ESF oproep 481

15 december 2022

## Beleid ondersteunt de diverse rugzak

Sociale inclusie en activering



# Beleid ondersteunt sociale inclusie

## • Activering voor mensen

Vlaanderen streeft naar 80% werkzaamheidsgraad. Dit is sowieso een ambitieuze doelstelling. Om die hoogste onderscheiding te halen, hebben we alle talenten nodig. En dan volstaan quick wins niet. Dan moet je over het muurtje kijken, over de drempels, over de twijfels. Van mantelzorgers, mensen met migratie-achtergrond, burn-outs, alleenstaanden tot de werkgevers in alle sectoren. Deze beleidsaanbevelingen willen het beleid op weg zetten om onderscheidend te zijn. Om die 80% te halen. En zelfs meer, want deze maatregelen zijn voor alle Vlamingen nuttig. Grote aanbeveling: steek geen energie in specifiek doelgroepenbeleid, maar zorg voor een overkoepelend beleid waarin elke doelgroep en intermediair zichzelf herkent en ermee aan de slag kan.

## **NOZO: niet over ons, zonder ons! Praat niet over mensen met een beperking, maar werk mét mensen met een beperking.**

Daarom: voorzie een hands-on-coaching van organisaties om inclusie meer in praktijk te krijgen.

VDAB kan best inzetten op partnerschappen en werkgeversdienstverlening zodat inclusie op de werkvloer wordt gerealiseerd. Talentoscoop is een krachtig model om tot partnerschap-ontwikkeling te komen: dit zowel met dienstverleners als met werkgevers.

Het inbrengen van ervaringskunde, en dus de stem van gebruikers/klanten/doelgroepen, is een must en moet dringend structureel worden verankerd. Zowel beleidsmatig als binnen de dienstverleningen.

Toch essentieel: willen wij in Vlaanderen van job-inclusie een prioriteit maken, moet de overheid hiertoe zelf het voorbeeld geven.

## NEETs

We vinden de groep adolescenten die hun studie in het (hoger) onderwijs stopzetten een zeer relevante doelgroep omwille van volgende redenen:

- het potentieel van deze deelnemers is vaak zéér groot (én onderschat): ze hebben de cognitieve en motivationele capaciteiten om zich te ontwikkelen, om hun leven in handen te nemen
- de impact van de stopzetting van studies wordt erg onderschat. Studies stoppen brengt een grote “knouw” in het zelfvertrouwen van alle deelnemers in elk project. Door hier in groep mee aan de slag te gaan werd deze faalervaring echter al vrij snel genormaliseerd en minder groot gemaakt, wat zonder twijfel lange termijn impact heeft op het welbevinden en zelfbeeld van de deelnemers.

## Laag- en ook hooggeschoolden

### **Maak van kansarme groepen volwaardige studenten binnen het hoger onderwijs.**

De studentenbevolking in het hoger onderwijs weerspiegelt niet de diversiteit van de maatschappij. De studentenpopulatie is grotendeels wit. Nochtans heeft meer dan de helft van de inwoners in Brussel een migratieachtergrond. Deze mensen vormen evenzeer de kwetsbaarste laag van de maatschappij. We vinden ze te weinig terug op hogere functies, want ze zitten meestal in zware of slecht betaalde jobs.

Maak ondersteuning op het vlak van de taal toegankelijk en realistisch. Zet in op informele taalondersteuning die vanuit de noden van de student vertrekt zodat de werklast van de studiebegeleiders afneemt, terwijl de slaagkansen van de student fors verhogen.

Vergemakkelijk de toegang tot studies voor oudere jongvolwassenen. Vraag om vrijstellingen soepeler te maken en de druk op uitkeringsgerechtigden te verlagen vanaf het moment dat ze studie hernemen in het hoger onderwijs.

## Together for a diploma. Impact in 2030?

Tot voor kort was het behalen van een diploma in het hoger onderwijs enkel haalbaar voor heel weinig mensen. Sinds 2022 begon België met een nieuwe aanpak om de competenties en noden op de arbeidsmarkt te verzoenen met het opleidingsaanbod en het levenslang leren voor volwassenen met een migratieachtergrond. Alle beleidsinstellingen hebben zich moeten aanpassen om de werkelijkheid van de maatschappij beter aan te pakken.

Het percentage van volwassenen met migratieachtergrond dat effectief een diploma hoger onderwijs behaalt, is fors gestegen. Het is ook voelbaar op de arbeidsmarkt. Uit een onderzoek blijkt dat alle door België genomen maatregelen een boost geven aan het zelfvertrouwen van volwassenen die meer en meer terug gaan studeren, zich gaan specialiseren of laten opleiden in het hoger onderwijs.

### • Migrantenjongeren (Eerste vakantiejob)

De eerste job is de basis voor je verdere loopbaan. Daarom krijgen (migranten)jongeren best de nodige info over wetgeving studentenjobs (Brochure MSJ) op website Student@work. Maar dat is ruimschoots onvoldoende.

- Voorzie korting op loonkosten of bonus voor tewerkstellen van anderstaligen.
- Sensibiliseer werkgevers en intermediairen rond tewerkstelling van anderstaligen.
- Werk rond een positieve arbeidsattitude in de ontwikkelingsdoelen van OKAN.

Creeër een kader voor vrijwillige mentoren van kwetsbare doelgroepen zoals mensen met een migratie achtergrond, mensen met een beperking, enz. Voorzie een opleiding voor vrijwilligers die als mentor willen werken (bv. ouderen voor jongeren; mensen met migratie achtergrond die een goede job hebben voor mensen met migratie achtergrond die werkloos zijn).

In verbande met studentenjobs: de regelgeving is pas gewijzigd naar 600u ipv 475u. Hierdoor kan je ook kwetsbare doelgroepen aantrekken die nu niet tot op de werkvloer geraken, zoals jongeren met een migratie-achtergrond.

## Migrants, students & jobs. Impact in 2030?

### Impact op het beleid

Het beleid (VDAB, werkgeversorganisaties zoals VOKA, VBO, onderwijsactoren, politieke vertegenwoordigers, ...) denkt minder vanuit het 'bijscholen van de doelgroep' maar eerder vanuit 'het modificeren van de werkgevers en de onderwijsinstellingen'.

### Impact op de doelgroep

De studenten van de doelgroep beseffen beter dat ze niet zozeer gediscrimineerd worden omwille van hun afkomst, maar eerder omwille van specifieke competenties en omwille van hun twijfel over zichzelf.

### Impact op de samenleving

De jongeren met migratieroots die een studentenjob uitoefenden zullen sneller en efficiënter doorgroeien naar een gepaste baan op de reguliere arbeidsmarkt. Dit betekent minder OCMW- en VDAB-steun voor deze nieuwkomers, omdat deze mensen vlugger en meer belastingen en sociale zekerheidsbijdragen beginnen betalen. Dat komt meteen de samenleving ten goede.

- **Reïntegratie van mensen met een hersenletsel**

Vereenvoudig het wettelijk en financieel kader, bv. schrap statuten zodat elke persoon onafhankelijk van zijn statuut dezelfde kansen krijgt naar arbeidsreïntegratie. Zo'n vereenvoudiging maakt het voor het behandelteam makkelijker om de persoon te informeren en te ondersteunen. Daarnaast zorgt het voor tijdswinst die geïnvesteerd kan worden in een betere begeleiding/behandeling.

Geef de persoon meer leerkansen: leerkansen in behandeling worden nu beknot door het strakke keurslijf van nomenclatuurcodes. Behandelteams willen interprofessioneel samenwerken, maar missen hiervoor het kader. Een meer cliëntgestuurde, positieve aanpak biedt mogelijkheden aan de persoon om te exploreren wat hij wil, wat hij kan en hoe hij dat kan realiseren. Focus ligt nu nog sterk op tekorten/stoornissen van persoon, focus kan beter verschuiven naar waardegerichte aanpak met principes van positieve gezondheid.

Maak van 'terugkeer naar werk' een gedeelde verantwoordelijkheid van zorg en werk. Zet in op 'ontschotting' en maak verschillende relevante actoren bewust van hun rol/taak in het (re)integratieproces, bv. in Nederland wordt de werkgever verplicht om actief mee op zoek te gaan naar mogelijkheden voor arbeids(re)integratie.

## Werken na Hersenletsel. Impact in 2030?

In onze inclusieve samenleving benutten we de capaciteiten van alle werk(zoe)kenden optimaal. Zo zit iemand met NAH niet thuis te kniezen, terwijl iemand anders op de werkvloer verzuipt in het werk. Dankzij hulp van de overheid houdt elke werkende de job vol en vindt elke werkzoekende werk. Een hersenletsel overvalt iemand en heeft vaak een blijvende impact op diens leven. De werk(zoe)kende heeft zowel nood aan een intensief revalidatietraject in een gepaste zorginstelling als aan een arbeidstraject op maat naar werk. De impact van het hersenletsel is niet altijd zichtbaar. Zo is de werk(zoe)kende bijvoorbeeld snel moe, overprikkeld of vergeetachtig. Mits eenvoudige aanpassingen, zoals flexibele werktijden, een afgescheiden bureau of heldere to-do-lijstjes, kan de werk(zoe)kende wel (opnieuw) aan de slag. Verschillende actoren spelen een rol. De overheid ondersteunt de werk(zoe)kende financieel om de stap naar arbeid effectief te zetten en voorziet premies voor de werkgever om aanpassingen door te voeren. De zorgprofessionals en arbeidsbemiddelaars ondersteunen iemand met NAH, volgen het traject op en sturen, waar nodig, bij. Ze slaan de handen in elkaar en zorgen voor de administratieve afhandeling, zodat de werkgever en de werk(zoe)kende goed omringd worden. De werkgever specificeert de jobinhoud en formuleert concrete noden en expliciete taken. De werk(zoe)kende tekent samen met de zorgprofessional een droomjob uit. Met dit droombeeld gaat de arbeidsbemiddelaar op pad, op zoek naar de ideale match tussen reële nood en droom. De arbeidsbemiddelaar zet het potentieel talent van de werk(zoe)kende optimaal in, vertaalt dat talent naar haalbare taken en vergelijkt het met de concrete noden van de werkgever.

Dit levert een meerledige win-winsituatie op:

- de werkgever wint omdat hij de geschikte werkkracht heeft en diens inhoudelijke behoeftes worden vervuld
- de werk(zoe)kende met NAH wint omdat die (re)integreert in arbeid en bijdraagt aan de samenleving wat diens eigenwaarde versterkt,
- de overheid wint omdat ze financiële middelen beter inzet en
- de maatschappij wint omdat de focus minder ligt op het aantal gepresteerde werkuren en meer op het optimaal benutten van ieders talent.

- **Langdurig werklozen en ex-gedetineerden in lokale context**

Investeer in innoverende proeftuinen zoals 'buurten zonder langdurige werkloosheid'. Een proefproject in Willebroek biedt een laagdrempelige werkplek voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, die niet klaar zijn voor een job in de sociale economie (mensen die gemiddeld al 5 jaar of langer niet werken, en die worstelen met verschillende randvoorwaarden).

Zorg voor flexibele stelsels waarin mensen progressief aan het werk gaan (bv 1 dag of 2 dagen betalend werken), en dit mogen combineren met een uitkering. Nu is het alles of niets voor veel mensen (in verschillende statuten): of een uitkering of voltijds werken! Hierdoor is de kloof naar werk heel groot.

## De Werkplek. Impact in 2030?

### Impact op de doelgroep

Langdurig werkzoekenden en ex-gedetineerden zijn aan het werk via de methodiek van de werkplek. Doordat deze deelnemers een job hebben gevonden die aansluit op hun vaardigheden en krachten, halen ze voldoening uit hun job. Ze hebben een contract van onbepaalde duur bij De Werkplek en kunnen hierdoor vlotter huisvesting huren/kopen en hun leven organiseren. Dit contract biedt hen zekerheid en hierdoor neemt hun zelfvertrouwen toe. Hierdoor participeren ze meer in verschillende facetten van de samenleving.

### Impact op het beleid

De federale en Vlaamse overheid investeren in de methodiek van de werkplek. Na een verkennende periode met pilootprojecten die goede resultaten opleverden, besloot de overheid om de volgende legislatuur opnieuw budget te voorzien voor deze methodiek/werking in heel België. De Werkplek stelt ondertussen in heel België 500 mensen tewerk: in plaats van inactiviteit te financieren, kiest de overheid voor een positieve investering in de talenten van mensen in een kwetsbare positie.

### Impact op de samenleving

Door in een afgebakend gebied kwetsbare mensen aan het werk te stellen, neemt de participatiegraad in deze wijken toe. Er is meer sociale cohesie: minder mensen leven geïsoleerd. Meer mensen hebben een job, bouwen zelfvertrouwen op, participeren en bouwen bijgevolg mee aan de samenleving (ze nemen een rol op).



# Beleidsaanbevelingen van het lerend netwerk van de ESF oproep 48

15 december 2022



**Vliegwiel  
voor  
vooruitgang**

Ontwikkeling inclusief beleid

# Vliegwiel voor verandering

## Ontwikkeling van een inclusief beleid

### • DEI-data verzamelen (diversiteit, equity en inclusie)

Organisaties en overheid hebben meer nood aan informatie en meer ondersteuning in het verzamelen van data rond DEI om het Vlaams beleid effectiever te maken.

Het verzamelen van DEI data (= data over Diversiteit, Equity & Inclusie) is nog niet ingeburgerd in veel organisaties, maar kan belangrijke inzichten geven om het DEI-beleid van organisaties te verbeteren. Het verzamelen van data laat bedrijven toe te weten wat de situatie “as-is” is, om doelen te stellen en

hun vooruitgang op te volgen. Organisaties maken zich echter zorgen over welke data wettelijk gezien mogen verzameld worden en kunnen hier meer informatie en ondersteuning in gebruiken.

Voorzie subsidies voor bedrijven die DEI-projecten starten en opvolgen. Het beleid kan bedrijven aanmoedigen om meer te investeren in DEI door subsidies aan te bieden voor duurzame en strategische DEI-projecten. Dit gebeurt in België al bv. in Brussel via ACTIRIS in de vorm van een diversiteitsplan en -subsidie.

## Level IT out. Impact in 2030?

In 2030 brengen alle tech organisaties jaarlijks in kaart hoe divers hun personeelsbestand is en hoe inclusief hun cultuur is. De bedrijven nemen op basis van de data die ze verzamelen gerichte acties om nog meer divers en inclusief te worden. De tech bedrijven zijn zich bovendien bewust van het belang van Inclusie en Diversiteit (I&D) en de nood om hierin te investeren. Een aantal van de voordelen van Inclusie en Diversiteit voor tech zijn een meer diverse talent pool, diverse en inclusieve bedrijven boeken ook betere financiële resultaten en ze maken producten voor een breder gedeelte van de bevolking. Door het actief werken aan Inclusie en Diversiteit worden er geen medewerkers meer gediscrimineerd o.b.v. leeftijd, gender, etniciteit, religie, seksuele geaardheid, etc.

Op het platform gerealiseerd door het Level IT out-project kunnen CEO's, managers, HR en medewerkers snel toegankelijke info vinden over hoe te werken aan I&D in hun bedrijf. Deze info gaat over hoe I&D data te verzamelen, welke tools er beschikbaar zijn om te werken aan I&D (bv. In rekrutering, selectie,

evaluatie, etc.), hoe je mensen kan sensibiliseren rond I&D in een bedrijf, enz.

De uitkomsten van dit project blijven bovendien niet beperkt tot de tech sector maar worden toegepast in andere sectoren die ook gerichte I&D acties nemen. Het lerend netwerk van het Level IT out-project wordt gerepliceerd in verschillende sectoren. Verder heeft het project als best practice ook een positieve invloed op het Vlaamse beleid over I&D in het bedrijfsleven.

Door het werken aan I&D in de tech sector, worden nu meer inclusieve producten gemaakt en bieden tech bedrijven meer inclusieve diensten die de maatschappij beter bedienen. Dit verbetert de gebruikservaring van mensen die tech producten benutten en zorgt ervoor dat mensen minder discriminatie ervaren bij het gebruik van tech producten. De toename van jobs in de tech sector wordt vlot ingevuld door meer diverse profielen en deze medewerkers blijven ook in de organisaties omwille van de meer inclusieve cultuur.

- **Ontwikkel meer tools voor bedrijven**

We moeten niet enkel **dataverzameling aanmoedigen**, maar ook de *why and how* beter uitleggen. **Een website rond inclusie en diversiteit die specifiek naar bedrijven en organisaties is gericht**, waar alle relevante info samenkomt, kan echt een meerwaarde zijn. Bedrijven zijn soms wel geëngageerd en gemotiveerd, maar ze hebben niet de tijd om alles wat beschikbaar is te vinden en uit te pluizen (bv. het wetgevend kader, tools ...).

Bedrijven zijn eveneens op zoek naar best practices en succesverhalen. Die moeten meer gedeeld worden.

**Een vorm van diversiteits- en inclusiesubsidiëring invoeren is wat bedrijven het meest aanzet om echt iets te doen.** Verder zijn de bevoegdheden rond diversiteit en inclusie op het werk zo versnipperd (werk, gelijke kansen, digitalisering) dat bedrijven niet altijd de juiste info vinden.

- **Inclusief teamwork**

Zet in op meer permanente en regelmatige **ondersteuning van de sleutelfiguren rond inclusie in organisaties**, dwz. zowel de HR verantwoordelijken als de teamleiders. Hoe brengen we ze regelmatig samen ifv uitwisseling, peer learning, competentieversterking? Hoe krijgen zij ruimte om echt een leercurve in te zetten?

Interpreteer het concept 'arbeidsmarkt' ruimer. Kunnen ook vrijwilligers hierin worden gerekend? En wat kan **de link zijn tussen vrijwilligerswerk en meer reguliere tewerkstelling van mensen met migratieachtergrond** in diverse sectoren?

Focus minder op instroom, maar meer op het **doorstroom- en retentieverhaal**. Er is nu al veel geweten rond rekrutering en selectie, maar de noden rond effectief en inclusief samenwerken blijven hoog. Hiervoor is tijd en ruimte nodig om mensen te laten stilstaan bij successen, maar ook zaken die minder vlot lopen. Een hele hand-on-coaching van organisaties is hier aan te bevelen.

### **Inclusief teamwork. Impact van het project in 2030?**

Organisaties die actief werk maken van diversiteitsbewuste aanwervingspraktijken en de uitbouw van een inclusief klimaat zijn niet langer een uitzondering. Zeker niet in de brede evenement- en cultuursector. Het gros van de werkgevers daar is overtuigd van de voordelen van een inclusief beleid, zowel op sociaal als economisch vlak. Concreet wordt dit zichtbaar op twee manieren: (1) de structuren voor een meer succesvolle selectie en rekrutering van medewerkers met een diverse achtergrond zijn versterkt en (2) een meerderheid van teamleiders en directe leidinggevenden zet effectieve managementprincipes en praktijken in om een inclusieve teamcultuur te bevorderen.

Het zichtbare gevolg is dat de werknemerspopulatie van de brede evenementen- en cultuursector veel diverser is geworden. Geen onbelangrijk feit voor een sector die als belangrijkste missie heeft om mensen samen te brengen voor ontspanning en hen te verbinden. Nu is de sector dus klaar om ook in de superdiverse samenleving haar opdracht te kunnen volbrengen. Een echt inclusief aanbod ontwikkelen, kan pas als je zelf intern ook een inclusief beleid voert.

De brede evenementen- en cultuursector heeft zich dus in pole position gezet om de meerwaarde van de in de samenleving aanwezige diversiteit ruim baan te geven. Zij zijn een van de eersten die komaf hebben gemaakt met een manco dat in 2020 nog te vaak voorkwam: Vlaanderen ontzegde zichzelf een gigantisch groeipotentieel door niet proactiever naar inclusie te streven. En het is vooral de hands-on aanpak van de evenementensector die andere professionele groepen heeft geïnspireerd. Ze stelden vast dat de keuze om te gaan voor meer inclusie in enerzijds de 'hire' en anderzijds de 'wire' de juiste was. Op deze manier kan je immers twee grote verliesposten in het HR proces wegwerken: een rekrutering- en selectieproces dat tot niks leidt of veelvuldig moet worden overgedaan, naast de afwezigheid van personeel door een gebrek aan psychisch en fysiek welzijn.

Alvast voor de in 2020 zo hard door COVID getroffen evenementen- en cultuursector, betekende de inzet op inclusie het begin van herstel. Inclusie bleek de hefboom voor veerkracht en wendbaarheid, twee business characteristics die ook in 2030 centraal blijven staan.

- **Inclusief ondernemerschap voor o.m. nieuwkomers**

Naast gebundelde informatie, een ondersteunde netwerk en rolmodellen, is er nood aan overzicht met betrekking tot **lokale initiatieven** voor nieuwkomers. Bovendien is het belangrijk om deze initiatieven te enten in verschillende buurten (en dus op kleinere schaal) omdat de toegankelijkheid te verzekeren. Een voorbeeld uit Gent is dat nieuwkomers woonachtig in de Brugse poort niet afzakten naar een initiatief in Nieuw-Gent.

Op vlak van **toeleiding** is er nog veel werk aan de winkel. We raden dan ook aan om bij nieuwe initiatieven expliciet aandacht te besteden aan hoe het project het doelpubliek zal bereiken en voldoende ruimte te voorzien om **outreaching** te werk te gaan hierbij.

Er dient veel aandacht uit te gaan naar het **creëren van randvoorwaarden** om de stap naar ondernemerschap te kunnen zetten. Goesting is één element, maar doordat nieuwkomers vaak diverse rollen opnemen (bv. als mantelzorger) is het niet evident om tijd te vinden om echt de stap te zetten richting ondernemerschap. Ook het financiële luik is belangrijk. Vaak gaan nieuwkomers geld lenen binnen het eigen netwerk, maar weten ze helemaal niet op welke tegemoetkomingen ze beroep kunnen doen. Deze doelgroep valt daardoor tussen de mazen van het net. Het is daarom cruciaal om in te zetten op informatiedeling over bijvoorbeeld mogelijkheden inzake kinderopvang, mantelzorgpremie, uitkeringen, opleidingscheques, enz...

- **Inclusief leiderschap in kinderopvang**

Hier kan je bewust inzetten op een divers team in de basisvoorziening, vermits de samenleving ook divers is. Breng de diversiteit van het team in beeld en ga ermee aan de slag. Benut de sterkte van de aanwezige diversiteit. Zorg voor een onvoorwaardelijke insluiting van alle medewerkers zodat zij zich uniek voelen en het gevoel hebben er helemaal bij te horen. Dit versterkt de organisatie, de medewerkers, maar komt ook de kinderen, gezinnen en de samenleving ten goede.

Zet in op een open reflectieve leercultuur tussen teamleden zodat ze kritisch reflecteren over de eigen praktijken en visies naar kinderen, ouders en de collega's.

Voorzie kindvrije uren voor overleg tussen teamleden, tussen leidinggevenden onderling, tussen leidinggevenden en teamleden zodat alle medewerkers nieuwe pedagogische praktijken en visies samen kunnen ontwikkelen. Bouw aan een collectieve identiteit tussen teamleden, kinderen en gezinnen.

Zet in op gedeelde vormen van leiderschap en professionele leergemeenschappen. Zorg dat basisvoorzieningen voor jonge kinderen kwaliteitsvol kunnen zijn. Denk aan kindvrije uren, professionalisering van basisederwerkers en leidinggevenden, een lagere kind-volwassenen ratio, een betere verloning voor de basisederwerkers en de leidinggevenden, een erkenning van het werk, ...

- **Inclusief werk voor mantelzorgers**

Investeer in **zorg en welzijn zodat er een context komt die mantelzorgers toelaat te werken**. Maak de begroting systemisch: wat je investeert in zorg en welzijn heeft ook een positief effect op tewerkstelling en op de bijdragen aan het sociale zekerheidsstelsels. Bekijk de positieve gevolgen van de investering in zorgomkadering op de werkzaamheidsgraad (en op andere beleidsdomeinen) met de bril van terugverdieneffecten en heb oog voor gereflecteerde schade bij besparingen.

**Investeer in jobcoaching/loopbaancoaching** gekoppeld aan mantelzorgcoaching. Maak gebruik van bestaande ervaringen die hun waarde bewezen hebben en maak dit structureel mogelijk. Zie het al een basisstrategie om beroepsinactieven en mensen die onder de hoge druk ziek geworden zijn te ondersteunen bij herintrede.

Mantelzorg moet je **ook financieel** ten volle waarderen.

Trek de uitkeringen en looptijd voor verlofstelsels omhoog- let op bij de besparingen in tijdscrediet en thematische verlovingswijzen op de negatieve impact op gezondheid én tewerkstelling (uitval) wanneer mensen over hun grenzen gaan

Investeer in goede, betrouwbare, toegankelijke en belangeloze informatie-overzichten **én beperk de administratieve overlast bij aanvraagprocedures**.

Wat als de vele dagen die mantelzorgers besteden aan (vruchteloos) zoeken naar info en invullen van lange en ontoegankelijke aanvragen zouden wegvallen? Meer energie, meer tijd voor zoveel burgers, ruimte om de eigen batterij op te laden en te (blijven) combineren van werk met zorg.

Maak werk van een overzicht van verlofstelsels die vertrekken van de situatie van de burger en niet vanuit de logica en beschrijving van de verschillende stelsels.

Ga binnen het eigen beleidsdomein aan de slag met toegankelijke informatie en vereenvoudigen van procedures. Steek de ministers van andere beleidsdomeinen en -niveaus aan om werk te maken vanuit best practices die je al hebt en de komende jaren opbouwt.

- **Versterk de sociale cohesie op laaggeschoolde multiculturele werkvloeren**

**SUGGESTIE:** Er is vanuit lokale besturen veel interesse om Open Hiring® als selectievorm toe te passen voor bepaalde specifieke vacatures (die vacatures die weinig voorkennis vereisen, bijv. groendienst, administratieve ondersteuning, logistiek,...). Daarnaast is er de visie dat lokale besturen een voorbeeld- en voortrekkersrol kunnen spelen in het inclusief aanwerven van personeel, zodat het lokaal bestuur effectief de diversiteit in de lokale gemeenschap weerspiegelt en privé-bedrijven eveneens gestimuleerd worden om dit voorbeeld te volgen.

Echter, het Rechtspositiebesluit voor het Gemeente- en Provinciepersoneel van 7 december 2007 en het Rechtspositiebesluit

OCMW-personeel van 12 november 2010 bieden zeer weinig ruimte voor innovatieve en laagdrempelige aanwervingsmethoden zoals Open Hiring®. Deze Rechtspositiebesluiten bevatten immers inherente criteria ter aanwerving en selectie van personeel in lokale besturen. Daarom zou de Vlaamse Overheid best deze Rechtspositieregelingen aanpassen,

uitbreiden en meer specificeren – of op zijn minst de dialoog hierover te voeren – zodat laagdrempeligere aanwervingsmethoden met minder of geen criteria mogelijk worden. Zo kan de Vlaamse overheid trendsetter worden op gebied van inclusief aanwerven.

## Triatlon mantelzorg en werk, een levenslange uitdaging. Impact in 2030?

### De rugzak van mantelzorgers? Belangrijk kapitaal in onze samenleving.

*“We hebben geleerd onze mantelzorgers te koesteren. Ze zijn steunpilaren, voor de naasten voor wie ze zorg dragen én in de teams waarin ze werken én in de buurt.”* zegt Vlaams minister-president XYZ.

In 2021 ging het Triatlonproject van start en de impact is tot op vandaag zichtbaar. We volgen de drie sporen waarop toen werd ingezet en maken de balans op.

#### Spoor 1: Een krachtig mantelzorgbeleid

We hebben gestreefd naar een duurzame combinatie van mantelzorg en werk. De minister van Welzijn en de minister van Werk geven een dubbelinterview.

*“Het werd onder onze aandacht gebracht als de combinatieduursport triatlon. Dat zette onze blik scherper: vermaatschappelijking van de zorg moet meer zijn dan een oproep aan welwillende burgers. Er is een even groot appél naar ons als overheid, de zorg- en welzijnsorganisaties, de werkgevers en andere stakeholders.”*

*“De ervaringen van mantelzorgers brachten ons op het juiste spoor: we luisterden naar werkenden, werkzoekenden, bewust beroepsinactieve mantelzorgers. En naar mantelzorgers die door jarenlange te hoge belasting ziek geworden waren. En naar jonge mantelzorgers die hun studies combineren met zorg én eigenlijk ook een studentenjob willen. Ons respect groeide. Krachtige mensen die een rugzak meedragen boordevol ervaring en competentie, die ze doorheen de jaren thuis ontwikkeld hebben en die zoveel troeven hebben die ze graag in hun werk en in de samenleving inzetten.”*

*“Wij zagen onze rol als Vlaamse overheid beter: de condities creëren zodat de combinatie van zorg en werk dansen wordt waarin je kan versnellen en vertragen of eventjes opzij kunt zitten met een drankje, ... In het Vlaams mantelzorgplan 2022-2027 hebben we daarom concrete objectieven en acties ingeschreven.”*

#### Spoor 2: “Duurzaam door doseren”: met mantelzorgers én met de overheid aan de slag

Tijdens het ESF-project werd een prikkelende workshop voor mantelzorgers ontwikkeld. Een zin die bij velen bleef hangen was “Snelle uitputting van verlofstelsels leidt naar uitgeputte

mantelzorgers”. En we gingen het omdenken: hoe kan je energie halen uit de combinatie van zorgen, werken en andere rollen? En hoe kan je het gebruik van verlofstelsels zo doseren dat je tot een duurzame oplossing komt die bij jou past? Vandaag bieden meer dan 20 organisaties nog steeds deze workshops aan, overal in Vlaanderen.

Alvast één bron van tijd- en energieverlies werd drastisch weggesnoeid: het zoeken naar het best passende verlofstelsel waarop je recht hebt. Waar je vroeger heel wat webpagina's moest lezen (en soms onderaan pas merken dat je er niet voor in aanmerking kwam) kan een mantelzorger nu met zijn e-id aanloggen op het dd-platform (dd-duurzaam doseren). Op basis van de invoer van leeftijd en verwantschap met de naaste voor wie je zorg wilt opnemen, kan je meteen zien wat er mogelijk is én wat wordt aanbevolen. Dit is de magie van Artificiële Intelligentie én een intensief samenwerkingsnetwerk van Vlaamse en federale ambtenaren.

#### Spoor 3: slimme support op scharniermomenten

Mantelzorg gaat in golven: acute, zeer intensieve zorgperiodes wisselen af met meer steady-on fasen. In interviews werd met mantelzorgers gepeild naar hun scharniermomenten in de combi van werk, zorg en leven waardoor uitval door overbelasting een reëel risico is. Wat zijn de kenmerken van (verschillende types van) scharniermomenten? Wat zijn dan de knelpunten en mogelijke oplossingen? Wat is helpend om die scharniermomenten te overbruggen?

Een gekend scharniermoment is dat van ouders van jongeren met een handicap die voor de overgang naar een eigen volwassen leeftijd gaan. Er komt dan veel op het bord van de ouders: de school valt voor velen weg en de zoektocht naar mogelijkheden voor de jongvolwassene begint (werken of dagactiviteiten, wonen, vrije tijd,...). Er moeten daarnaast verschillende procedures bij verschillende instanties opgestart worden (aanvraag Persoonsvolgend budget, aanvraag integratietegemoetkoming, eventueel aanvraag inkomensvervangende tegemoetkomingen, eventueel aanvraag bewindvoering,...) Er werd een gericht ondersteuningstraject in groep gerealiseerd en de bevindingen die uit de effectmeting kwamen waren interessante lessons learned om andere slimme support-trajecten op te zetten. En goed nieuws voor de mantelzorgers: ze kunnen gebruik maken van een mantelzorgcheque om zo'n traject te volgen.



# Gevalideerde projecten

Deze transversale beleidsaanbevelingen werden voornamelijk geformuleerd in volgende gevalideerde projecten.

| #    | Projectnaam  | Organisatie  |
|------|--|--|
| 9567 | NA(H)werken: loopbaanbegeleiding voor werkenden/werkzoekenden met NAH                                | Thomas More Campus Sanderus                                  |
| 9568 | Aan werk sleutelen en laten sleutelen: de sleutel tot succes   | Odisee vzw   |
| 9570 | Inclusief teamwerk: sleutels voor structuur & cultuur van inclusieve bedrijven binnen de eventsector | Karel de Grote Hogeschool Campus Zuid                        |
| 9578 | Level IT out. Werken aan gender balance en inclusie in de tech sector                                | Arteveldehogeschool Campus Hoogpoort                         |
| 9602 | 21+21 Leren inclusief. Samen met de vakbond naar een transitie- en loopbaangericht opleidingsbeleid  | Vlaams ABVV Syndikale diensten                               |
| 9616 | Werknemers als hefboom voor een circulaire economie  | RESET (voormalig Arbeid en Milieu)                           |
| 9617 | Migrants, Students & Jobs (MSJ)  | Thomas More Kempen vzw                                       |
| 9620 | Iedereen Sherpa  | ACV Innovatief vzw   |
| 9621 | (digi)Taal op de werkvloer: geïntegreerd werken aan digitale en talige vaardigheden bij nieuwkomers  | Katholieke Universiteit Leuven                               |
| 9626 | Make it happen: twintigers aan zet!  | Joker Toerisme   |
| 9632 | Versterking multiculturele cohesie op de werkvloer   | Universiteit Gent  |
| 9633 | In de mode: work @ future fashion  | Thomas More Campus De Ham                                    |
| 9634 | Digital Coordination System  | Nalantis   |
| 9637 | Werkbaar werkt! Naar een inclusief beleid voor werkvloeren met veel hooggeschoolde werknemers        | Emino Antwerpen vzw  |
| 9642 | ILIAS  | Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen vzw |
| 9649 | Employment Design on the Move  | De Biehal  |
| 9651 | De werkplek  | Samenlevingsopbouw Antwerpen Provincie                       |